

**PROPUESTA DE DESARROLLO GERENCIAL PARA EL EQUIPO DIRECTIVO
DE LA ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA**



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA, 2013**

**PROPUESTA DE DESARROLLO GERENCIAL PARA EL EQUIPO DIRECTIVO
DE LA ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA**

JULIANA ANDREA SUAZA OROZCO

CODIGO 1088245335

VANESSA ZULETA GALEANO

CODIGO 24693828

**Proyecto de desarrollo gerencial presentado como requisito para obtener el
título de Ingeniería Industrial**

Asesoramiento.

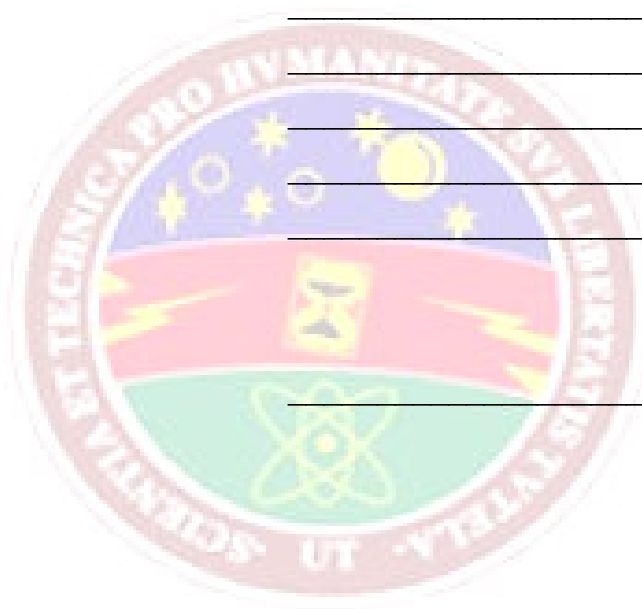
ING. JUAN CARLOS CASTAÑO BENJUMEA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA, 2013**

Nota de aceptación:

Jurado

Jurado



Pereira, Julio de 2013

DEDICATORIA

Cada reto en la vida requiere sacrificio y constancia, pero todo es más valioso cuando se ha contado con la motivación y el sentido de orgullo de las personas que amamos, a ellos dedicamos este trabajo de grado, por su motivación, por su bondad y aliento y en especial por crecer en nosotras y sentir que cada escalón alcanzado nos hace mejores.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros agradecimiento sinceros por la realización de este proyecto a Dios por el don del entendimiento y la constancia, a nuestras familias y seres amados por su aliento constante, a la universidad Tecnológica de Pereira por su gran baluarte de formar personas y profesionales de bien para el engrandecimiento social, al Ing. Juan Carlos Castaño asesor del proyecto por sus valiosos aportes y sugerencia para poder finalizar el proyecto, a la doctora Luz Stella Montoya, por su contribución profesional, al equipo directivo y personal en general de la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas por su gran colaboración y a todos aquellos que una u otra forma tuvieron que ver con el proyecto, de corazón un Dios les pague.

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.
GRÁFICA 1. Motivación laboral	45
GRAFICA 2. Comportamiento laboral	46
GRAFICA 3. Habilidades sociales	48
GRAFICA 4. Estructura Psíquica	49
GRAFICA 5. Escalas adicionales	50
GRAFICA 6. Esquema de competencias	74
GRAFICA 7. Planeación gerencial para la ESE hospital Santa Mónica.	77
GRAFICA 8. Gestión de ejecución	83
GRAFICA 9. Cronograma	84

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. Calificación por competencias y habilidades	41
TABLA 2. Síntesis Gerencial	52
TABLA 3. Síntesis Gerencial	53
TABLA 4. Síntesis Gerencial	54
TABLA 5. Síntesis Gerencial	55
TABLA 6. Síntesis Gerencial	56
TABLA 7. Síntesis Gerencial	57
TABLA 8. Síntesis Gerencial	58
TABLA 9. Síntesis Gerencial	59
TABLA 10. Síntesis Gerencial	60
TABLA 11. Síntesis Gerencial	61
TABLA 12. Síntesis Gerencial	62
TABLA 13. Síntesis Gerencial	63
TABLA 14. Síntesis Gerencial	64
TABLA 15. Revisión de efectividad del plan	65
TABLA 16. Resultado en liderazgo	68
TABLA 17. Estilos de dirección	70
TABLA 18. Orientación al logro	71
TABLA 19. Desarrollo de otros	72
TABLA 20. Directividad	74
TABLA 21. Impacto e influencia	76
TABLA 22. Entendimiento personal	78
TABLA 23. Conocimiento Organizacional	80
TABLA 24. Liderazgo	81
TABLA 25. Presupuesto	85

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1.TITULO	12
1.2.INTRODUCCION	13
1.3.DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACION	14
1.4. DEFINICION DEL PROBLEMA	15
1.5.SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	16
1.6.DELIMITACION	17
1.6.1.TEMATICA	17
2.OBJETIVOS	18
2.1.OBJETIVO GENERAL	18
2.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
3. JUSTIFICACION	19
4. MARCOS DE REFERENCIA	20
4.1 MARCO TEORICO	20
4.2 MARCO CONCEPTUAL	25
4.3 MARCO SITUACIONAL	29
4.4 MARCO LEGAL	30
5. DISEÑO METODOLOGICO	33
5.1 TIPO DE ESTUDIO	33
5.1.1 ESTUDIO EXPLORATORIO	34
5.2 HIPOTESIS	34
5.3 METODOS DE INVESTIGACION	34
5.3.1 OBSERVACION CIENTIFICA	35
5.3.2 METODO INDUCTIVO	35
5.3.3 METODO DEDUCTIVO	35
6. FUENTES, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACION	37
6.1 FUENTES	37

6.1.1 PRIMARIAS	37
6.1.2 SECUNDARIAS	
6.1.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION	
6.1.4 LA POBLACION	37
6.1.5 LA MUESTRA	38
6.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE	38
INFORMACION	39
6.2.1 LA OBSERVACION DIRECTA	39
6.2.2 ENCUESTAS	39
7. 7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	
RECOLECTADA	40
RESULTADO DEL TEST DIAGNÓSTICO SOBRE COMPETENCIAS O	
HABILIDADES LABORALES GERENCIALES EN LA ESE HOSPITAL	
SANTA MÓNICA	40
7.1. RESULTADO DEL TEST DIAGNÓSTICO SOBRE COMPETENCIAS	
O HABILIDADES LABORALES GERENCIALES EN LA ESE HOSPITAL	
SANTA MÓNICA	41
7.2. RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL PARA EL	
DESARROLLO GERENCIAL EN LA ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA	52
8. PLAN DE DESARROLLO GERENCIAL CON BASE EN EL ANÁLISIS	
DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA ESE HOSPITAL	
SANTA MÓNICA PRUEBA 360º	67
9. PLAN DE DESARROLLO GERENCIA CON BASE EN RESULTADO	
GENERAL PRUEBA 360º COMPETENCIA.	68
10. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	84
11. CONCLUSIONES	86
12. RECOMWENDACIONES	91
13. BIBLIOGRAFIA	92
14. ANEXOS	94

RESUMEN

Partiendo de la idea de presentar una propuesta de desarrollo gerencial para la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas en el departamento de Risaralda para generar el mejoramiento y la eficiencia encaminada al cambio y la flexibilidad integral del equipo directivo a través de las diferentes pruebas psicotécnicas con el propósito de apreciar y dirigir a un mejor desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta que las exigencias para las Empresas Sociales del Estado cada vez son mayores en cuanto a la calidad, servicio y eficiencia y necesitan poseer una ventaja competitiva, en el desarrollo del presente trabajo de grado se debió Realizar un una evaluación de 360° al equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas para detectar como se ven y como los ven los usuarios y demás funcionarios a partir de las competencias gerenciales. También se identificó mediante pruebas sicotécnicas las Habilidades Gerenciales y se determinó el ajuste de los perfiles de los empleados a los requeridos para el buen desempeño en cada uno de los cargos del equipo directivo mediante el análisis de las fortalezas y debilidades del equipo que actualmente dirige la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas mediante pruebas de evaluación de competencias, prueba de 360° y test psicotécnicos con el fin de determinar los mejores instrumentos para un plan de desarrollo gerencial que conlleve al mejoramiento institucional y una mejor prestación del servicio de salud desde una buena gestión directiva y gerencial.

Palabras clave: Desarrollo gerencial, directivas, gestión, ESE, mejoramiento, salud, estrategias, competitividad, competencias, habilidades, administración.

ABSTRACT

Based on the idea of presenting a proposal for management development ESE Santa Monica Hospital Dosquebradas municipality in the department of Risaralda to generate the aimed efficiency improvement and the flexibility to change and integral steering group through various psychological tests in order to appreciate and lead to a better development of their activities, taking into account the requirements for State Social Enterprises are increasing in terms of quality, service and efficiency and need to have a competitive advantage in the development of this paper degradation was due Perform a 360 ° ESE management team dela Dosquebradas Santa Monica Hospital to detect as they look and how users see and other officials from managerial competencies. Also identified by the Management Skills sicotécnicas tests and determined the adjustment of employee profiles to those required for good performance on each of the charges of the management team by analyzing the strengths and weaknesses of the team currently leads the ESE Santa Monica Hospital Dosquebradas township by valuation skills tests, 360 test and psychometric tests in order to determine the best instruments for management development plan that may lead to institutional improvement and better health service delivery from good management governance and management.

Keywords: Management development, policy, management, ESE, breeding, health, strategies, competitiveness, skills, abilities, management.

1 TITULO

**PROPUESTA DE DESARROLLO GERENCIAL PARA EL EQUIPO DIRECTIVO
DE LA ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA”**

1.2. INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de este estudio fue la implementación de un Propuesta de desarrollo gerencial para el equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica en la ciudad de Dosquebradas para el año 2013, se buscó el involucramiento de la parte directiva y gerencial , asociado con el objetivo de la mejora de la competitividad a través de los recursos humanos mediante una evaluación de desempeño y gestión y pruebas sicotécnicas, ya que la competitividad tiene que ver mucho con los comportamientos estratégicos de la entidad. Se hizo necesario establecer la propuesta de mejoramiento y desarrollo a implementar ya que le permiten beneficiarse y fortalecer su estructura donde se verán reflejado un mejor servicio para satisfacer las necesidades de sus usuarios internos y externos.

El principal objetivo de este estudio es la implementación de un plan de desarrollo gerencial para el equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica en la ciudad de Dosquebradas para el año 2013.

Basados en el artículo 28 de la ley 1122 del 2007 donde se menciona que los gerentes de las Empresas Sociales del Estado serán nombrados por períodos de cuatro (4) años. Se busca diagnosticar el estado gerencial en que se encuentra el equipo, verificar cuales son las debilidades y fortalezas y diseñar plan de desarrollo gerencial para el equipo directivo de la ESE

Para realizar un diagnóstico apropiado de la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas y teniendo en cuenta el proceso de seguimiento realizados en los departamentos administrativos y operativos de la empresa y el trabajo de campo desarrollados, se generó un informe donde, a través del desarrollo de los objetivos específicos propuestos y las actividades a realizar , se adopta un modelo de propuesta de desarrollo gerencial para el equipo directivo basado en acciones que podrán ejecutarse y controlarse con el fin de mejorar el desarrollo de las actividades de las diferentes áreas de la ESE y tomar medidas que sean de beneficio para la empresa.

1.3. DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACION

Hasta el momento se ha asociado el proceso de mejoramiento a través del los recursos humanos ya que son vitales en las empresas. Así la clave es fortalecer las capacidades de los directivos, y los niveles de integración y formación del personal administrativo que pueda favorecer el crecimiento de la empresa con una propuesta de desarrollo gerencial que lo haga posible y apreciar el desarrollo propio de cada uno de los integrantes que la conforman.

1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA

El trabajo estuvo orientado a darle respuesta a la siguiente pregunta:

¿CUAL DEBE SER LA PROPUESTA DE DESARROLLO GERENCIAL PARA LA ESE HOSPITAL SANTA MONICA?

Presentar una propuesta de desarrollo gerencial para la ESE Hospital Santa Mónica para generar el mejoramiento y la eficiencia encaminada al cambio y la flexibilidad integral del equipo de trabajo a través de las diferentes pruebas psicotécnicas con el propósito de apreciar y dirigir a un mejor desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta que las exigencias cada vez son mayores en cuando a la calidad, servicio y eficiencia y poseer una ventaja competitiva.

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

- En el proceso actual de la gestión directiva y gerencial dela ESE Santa Mónica, ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades y dificultades?
- ¿Será posible establecer una propuesta de desarrollo gerencial para el equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica que permita mejorar los objetivos y lograr la satisfacción de los usuarios?
- ¿Cuáles actividades agregan valor al equipo directivo?
- ¿Cómo determinar las falencias directivas para mejorar la propuesta de desarrollo gerencial en la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas?

1.6 DELIMITACIÓN

1.6.1 Temática

Técnicas modernas de administración, desarrollo gerencial y gestión de las empresas del subsector de servicio de la salud.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer la implementación de un plan de desarrollo gerencial para el equipo administrativo de la ESE Hospital Santa Mónica en la ciudad de Dosquebradas para el año 2013, basado en las debilidades y fortalezas detectadas mediante una evaluación de desempeño y gestión y pruebas sicotécnicas a los funcionarios de la ESE

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una evaluación de 360° al equipo administrativo de la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas para detectar como se ven y como los ven los usuarios y demás funcionarios. A partir de las competencias Gerenciales.
- Identificar mediante pruebas sicotécnicas las Habilidades Gerenciales del Equipo Directivo de la ESE Hospital Santa Mónica.
- Determinar el ajuste de los perfiles de los empleados a los requeridos para el buen desempeño en cada uno de los cargos del equipo directivo.
- Determinar las fortalezas y debilidades del equipo que actualmente dirige la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas con el fin de mejorar la propuesta de desarrollo gerencial.

3. JUSTIFICACIÓN

Teniendo presente que el objeto primordial de la investigación a desarrollar es Diseñar una propuesta de desarrollo gerencial que proporcione una guía practica a seguir para definir los factores de evaluación en la parte directiva y gerencial para darle valor y ponderación a cada persona del equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas para el año 2013, es importante tener en cuenta que la globalización, hace que las empresas deban competir en muchos aspectos y poseer herramientas administrativas, financieras y operativas, que le ayuden a tomar decisiones, y las empresas de la salud no deben ser aisladas de este postulado.

Es por eso que el desarrollo de la investigación se hará atendiendo la necesidad que tiene la ESE Hospital Santa Mónica como empresa del sector de la salud de conocer y aplicar las herramientas relacionadas con los diferentes sistemas de dirección gerencial, para desde allí, generar sistemas que les permita competir en medio del proceso acelerado de globalización. Esto conlleva una serie de beneficios, tanto humanos como tecnológicos y económicos.

La investigación exploratoria es el paso inicial en una serie de estudios diseñados para suministrar información en la toma de decisiones que conlleven a la implementación de la propuesta de desarrollo gerencial para el equipo directivo.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

Para realizar un marco teórico adecuado para la implementación de la propuesta de desarrollo gerencial para el equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, es importante tener claros los conceptos y teorías sobre la gerencia, administración y gestión gerencial ya que la construcción de un modelo de gestión gerencial puede ser vista desde diferentes perspectivas y de hecho ha tenido variados abordajes temáticos y conceptuales a lo largo de la historia de la administración. Como primera medida, debe tenerse en cuenta que la labor gerencial en las organizaciones se fundamenta, entre otros aspectos, en la expectativa de que las personas que ocupan los cargos de dirección sean, ante todo, estrategias capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras. De igual manera, los gerentes tienen entre sus responsabilidades el asumir el reto de llevar a la organización hacia la excelencia y la competitividad mediante la implantación de modelos capaces de transformar la cultura organizacional y con mayor relevancia cuando se trata de empresas encargadas de cuidar el bien máspreciado, la vida, la cual es la misión primordial de toda Entidad de salud.

Por las razones expuestas debe considerarse que la gestión directiva en las organizaciones contemporáneas comienzan a transitar por nuevos caminos que impone el mercado y obliga a ver la organización como un todo y no solo como un conjunto de partes que unidas entregan productos o servicios a sus usuarios. Por lo tanto, las tendencias organizacionales exigen nuevos modelos y herramientas que le permitan a la organización generar valores agregados y diferenciados.

Es así como en el artículo Pilares de una Gestión Gerencial, se aprecia:

“La gestión gerencial debe enfocarse también en los colaboradores, en todas las personas que desde las diferentes fronteras de la organización construyen la historia empresarial. Los equipos, áreas o procesos se manifiestan como los lugares donde cada persona pone al servicio de la organización sus conocimientos, sus experiencias y todas sus capacidades. En este sentido el desarrollo de las competencias organizacionales no es una tarea aislada de los administradores o de los campeones del cambio como diría P. Senge, sino una tarea colectiva que se construye mediante el entrenamiento y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las potencialidades de las personas.

En la búsqueda de habilidades transformadoras, la gestión gerencial encuentra cuatro pilares en los cuales puede fundamentar una estrategia ganadora que permita a la organización contar con una ruta que pueda llevar a resultados tangibles. La propuesta, que a continuación presento, parte de la premisa de que existe un compromiso declarado para integrar cada uno de estos componentes en un marco de actuación que se orienta al logro en el sentido que valora la planeación como un aspecto requerido para la gestión, que establece acciones de seguimiento y acompañamiento de tal manera que pueda corregirse las desviaciones o ajustar la estrategia al contexto y finalmente que evalúe periódicamente los resultados”¹.

Ahora bien, como la ESE Hospital Santa Mónica es una empresa dedicada a la prestación de servicios en salud, debe, entonces tenerse presente el servicio como factor determinante en el proceso de fidelización de los usuarios para la organización. Asumiendo que el servicio va más allá de lo comercial y se convierte en un eje transversal que a todos toca en la organización. Durante muchos años el tema del servicio fue abordado desde diferentes perspectivas, siendo muy reconocidos los esfuerzos de K. Albrecht quien propone los Siete pecados del Servicio al Cliente también sobresalen diversos autores que lograron interesar a las organizaciones en la necesidad de diseñar un modelo que estuviera acorde

¹Pilares de una gestión gerencial relevante. José Manuel Vecino. TEMA: Gerencia y negocios. Consultado Febrero de 2013. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulo/pilares-de-una-gestion-gerencial-relevante>.

con las necesidades del mercado y que respondiera efectivamente a las necesidades de los clientes.

“Términos como “libreta de calificaciones”, “momentos de verdad”, “Promesa del Servicio”, entre otros muchos fueron constituyendo el insumo para hacer del servicio algo más que una gestión operativa y tuviera la trascendencia que ha logrado implicar a todos los procesos y áreas de la organización. De hecho no es sólo “servicio al cliente” entendido como un propósito lleno de buenas intenciones, se trata de un pilar capaz de sostener todas las iniciativas que permiten desarrollar un modelo orientado a “superar las expectativas de los clientes” y el alcance de la palabra cliente también ha evolucionado. Claro que es importante mencionar aquí que la evidencia está demostrando que esta filosofía está logrando que las grandes compañías asuman prácticas que terminan por generar resultados opuestos a las intenciones con las cuales se formularon los programas y planes. Estas evidencias de pésimo servicio son la voz de alerta para lo que se empeñan en seguir por este camino”²².

De acuerdo con lo anterior, se entiende que el servicio es una estrategia que integra muchas de las iniciativas que hace la organización por encontrar productos que atiendan la expectativa de usuario, sistemas y tecnologías que agilicen el proceso de pedido, compra y pago, esquemas de información que mantengan en la mente del consumidor la marca y personas capaces de resolver todo lo que significa la creación de una experiencia memorable al momento de atender al usuario.

Otro factor importante a tener en cuenta es que actualmente, la administración, es una ciencia que ha ido experimentando cambios importantes dentro de sus teorías o estructuras en donde las bases han sido modificadas en base a lo que ciertos autores pueden considerar más importante. Es por eso que algunos consideran un factor importante la tecnología existente: otros, consideran importante al ser

²²Pilares de una gestión gerencial relevante. Jose Manuel Vecino. TEMA: Gerencia y negocios. Consultado Fbrero de 2013. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulo/pilares-de-una-gestion-gerencial-relevante>.

humano como principal factor dentro de la administración. Lo que sí es general, es que la administración posee características como universalidad, especificidad, unidad temporal, valor instrumental, amplitud del ejercicio, flexibilidad, entre otras; además poseen elementos como: la eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales que la hacen diferente a otras disciplinas.

Así mismo el proceso directivo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo, entonces para este proyecto es importante además traer en mención la teoría de la Excelencia

Para lo cual debe decirse que la noción de la excelencia organizacional surge como un ámbito conceptual y estratégico en las ciencias de la administración en la década de 1980, que se caracterizó por el impacto de tres nuevos modelos teóricos de la administración, estrechamente vinculados. Que se caracterizó por el impacto de tres nuevos modelos teóricos de la administración, estrechamente vinculados. El primero de ellos fue el "milagro japonés" y el énfasis en la calidad (desde Shigeru Kobayashi 1972 y William Ouchi 1982).

El Segundo, derivado en gran medida del anterior, fue el exitoso "best-seller" de Peters y Waterman (1984) sobre la excelencia de las organizaciones.

El tercero se centra en las propuestas de los estudiosos de la cultura organizacional, como Eva Kras (1990).

Debe mencionarse que la teoría de las organizaciones pretende, como cualquier teoría científica, establecer un cuerpo de conocimiento de validez universal. Universalidad que surge al depender la teoría como todas las demás propuestas científicas, de un paradigma o marco de referencia, que en el caso de las organizaciones está conformado por las variables, tanto externas como internas

de las organizaciones y su entorno, así como de sus interrelaciones. Propone por tanto, la utilización de modelos consistentes con su circunstancia específica, de manera que se establezca una relación funcional entre las variables externas, la tecnología y la cultura con las variables internas de la organización, ya sean estructurales o de procesos.

Como síntesis al marco teórico puede mencionarse que debido al crecimiento acelerado y desorganizado de la empresa, debido a la complejidad en la administración. Esto exigió un enfoque científico mas depurado.

Debido a la necesidad de aumentar la eficiencia y competencia de la organización para poder obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y poder enfrentar de la mejor forma la competencia.

De otro parte, el enfoque clásico de la administración está basado en los postulados de dos escuelas creadas por diferentes autores dentro de los cuales destacan dos, principalmente por las ideas que sus principios postulan.

Las Escuelas en que se basa el Enfoque Clásico son:

Teoría Clásica, creada por Henry Farol (1841 – 1925)

Teoría científica, creada por Frederick Taylor (1856 – 1915)

Sin embargo, ambas teorías, difieren en el énfasis que se da a los factores y a la organización, ya que la administración científica se basa en la racionalización del trabajo en el nivel operacional, mientras que la teoría clásica, se basa fundamentalmente en la organización formal.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Administración de empresas de salud: La administración en salud o administración sanitaria es la ciencia social y técnica relacionada con la planificación, organización, dirección y control de las empresas públicas y privadas del sector salud, mediante la optimización de recursos financieros, tecnológicos y humanos. En otras palabras, la administración en salud es la administración de empresas aplicada a las empresas proveedoras de bienes y servicios de salud, que resulten en la recuperación o mejora en la salud de las personas usuarias, a quienes -dentro del establecimiento de salud- se les denominan usuarios y/o pacientes.

A la administración en salud también se la conoce con los nombres de gerencia en salud, gestión sanitaria, gestión clínica, administración de empresas de salud, administración de servicios de salud y gerencia de servicios de salud.

Los profesionales de la administración en salud laboran principalmente en las áreas gerenciales y directivas de las instituciones vinculadas al campo de la salud. El mayor rango de un administrador en salud equivale al de un gerente general, dentro de una empresa del sector salud. Los administradores en salud se especializan en la administración de áreas funcionales de empresas de salud; tales como operaciones, marketing de servicios de salud, finanzas y costos en salud, logística de medicamentos e insumos, gestión del talento humano, gestión de la calidad, gestión de camas hospitalarias, gestión de riesgos y seguros en salud, entre otras especializaciones. Otros tipos de especializaciones son aplicadas a los tipos de establecimientos de salud que se administra, tales como administración de clínicas y administración de hospitales.

Universalidad³: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planeación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control.

Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. Los elementos esenciales en todas las clases de administración serán los mismos, Por ejemplo: en el estado, en las fuerzas armadas, instituciones hospitalarias o religiosas, en la empresa: aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno Administrativo es específico y distinto. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica.

Unidad Temporal: Aunque se distingan etapas, frases y elementos del fenómeno administrativo, este es único. En todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado los elementos administrativos. Es por eso que nunca se deja de mandar, controlar, organizar, y dirigir.

Unidad jerárquica: Todos cuando tienen un carácter de jefe en un organismo social, participan en distintos grados de modalidades, de la misma administración, De esta forma la empresa forma un solo cuerpo administrativo; desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

³ Tomado de Gerencia administrativa por Elizabeth Charles Ramirez. En <http://www.degerencia.com/articulo/pilares-de-una-gestion-gerencial-relevante>

Valor Instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin. Se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

Interdisciplinaria: La administración hace uso de los principios, progresos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, economía, psicología, derecho, etc.

La eficiencia⁴, se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

La eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos la eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

La productividad, también conocida como eficiencia es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

La competitividad es un concepto complejo que se ha estudiado desde diversos enfoques y disciplinas; sin embargo, no ha sido posible llegar a una definición única y ampliamente aceptada. No obstante, su estudio es necesario para llegar a entender cómo puede impulsarse, a partir de la comprensión de las fuentes que la alimentan y, desde luego, cómo puede traducirse en la elevación del nivel de vida de la sociedad.

⁴Administración Una Perspectiva Global Harold Koontz y Weihrich 11ª Edición Editorial Mc Graw Hill, México, 2001

El análisis de la competitividad no se trata solamente de un ejercicio de análisis económico sin trascendencia social, sino, todo lo contrario, de identificar vías para fomentar empresas nacionales más competitivas que, a través de la generación de empleos mejor remunerados y estables, contribuyan a la elevación real de los niveles de bienestar.

Por lo anterior, a través de esta investigación se identifican los determinantes de la competitividad, para elaborar algunas propuestas que favorezcan un mejor desempeño competitivo, tanto desde el punto de vista microeconómico, como desde el de la nación.

Cuando una empresa toma determinado rumbo y desea manejar su dirección gerencial con una propuesta de desarrollo, debe tener en cuenta que dentro de este proceso, debe involucrar el concepto de Eficiencia, el cual no es otra cosa que una productividad a toda prueba, pensando en que el objetivo de la empresa es el producir al máximo, con los mejores resultados y buscando un producto o servicio de óptimas condiciones, de tal forma que, en el mercado externo, pueda competir con sus rivales en igualdad de condiciones y el poder aventajarlos en calidad, rendimientos y garantías.

Esta clase de trabajo tiene como objetivo la más alta eficacia y productividad, para que la empresa alcance los más altos niveles de competitividad y sus metas puedan ser alcanzadas fácilmente por otra empresa del mismo ramo que como empresas del estado pueden incorporarse a una propuesta de desarrollo gerencial efectivo.

4.3 MARCO SITUACIONAL

Teniendo en cuenta que en la fase inicial de un estudio descriptivo cualitativo, se persigue describir las características de una población dentro de una empresa, teniendo en cuenta que los directivos de las empresas del sector salud, al igual que los directivos de otras empresas afines, necesitan determinar, con frecuencia, cuáles son las acciones generadoras de eficiencia, eficacia y gestión gerencial en el interior de sus empresas, esto lleva al desarrollo de un estudio que describe, detalladamente, esta situación, con el fin de reconocer las debilidades y buscar planes o alternativas para corregir esas debilidades y obtener mejores resultados, como es el objetivo a desarrollar para la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, por eso es importante contextualizar acerca de esta entidad pública.

La ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas fue fundado el 7 de febrero de 1985 en aplicación del Acuerdo No. 008 del Concejo Municipal, su gerente es el señor Javier Alejandro Gaviria Murillo.

Categoría:

Hospitales

Su punto de ubicación o micro localización es la Cr19 Cl 18 Barrio Santa Mónica en el municipio de Dosquebradas, perteneciente al Área Metropolitana Centro Occidente de Pereira, Risaralda, Colombia Teléfono:(57) (6) 3302482

4.4 MARCO LEGAL

Dentro del marco legal, para esta investigación y teniendo en cuenta que la empresa contextualizada se encuentra dentro de las empresas del estado dedicadas a la promoción, atención y cuidado de la salud, el marco legal debe fundamentarse primero en que las Empresas Sociales del Estado Constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la ley, las asambleas o los consejos, sometidas al régimen jurídico establecido en el artículo 195 y 194 de la Ley 100 de 1993, Decreto 1876 de 1994, así como el Decreto Ley 1750 de 2003 en las allí creadas.

De la misma forma, estas instituciones están conformadas por un conjunto de procesos gerenciales, administrativos, logísticos y asistenciales, organizados y sometidos a unas normas de funcionamiento, dentro de los cuales se toma recursos financieros, humanos, físicos y de información que se procesan o se transforman a través de un procedimiento, agregándoles valor, para producir servicios, que deben satisfacer las necesidades de salud y expectativas de atención de los usuarios.

La ley 100 de 1993, en sus artículos 186 y 227 establece la creación de un Sistema de Garantía de Calidad y de Acreditación en Salud.

Con el fin de mejorar la calidad en la prestación de los servicios de salud en los aspectos de accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad, el entonces Ministerio de Salud reglamentó el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud. La medida está contenida en el Decreto 2309 del 15 de octubre de 2002.

El Sistema Único de Acreditación es un componente del Sistema de Garantía de Calidad, que se pone a disposición de los prestadores de servicios de salud, EPS, ARS y empresas de medicina prepagada que voluntariamente quieran demostrar cumplimiento de altos niveles de calidad, es decir, por encima de las condiciones mínimas que establece el Sistema Único de Habilitación.

Los estándares que se aplicarán evalúan procesos tales como respeto a los derechos de los pacientes, acceso al servicio, atención clínica y soporte administrativo y gerencial, en las instituciones que prestan servicios de salud y que quieran participar en el proceso de acreditación. Estas disposiciones están reglamentadas en la Resolución 1474 y en su anexo técnico.

El Ministerio de la Protección Social, a través de la Resolución 003557 del 19 de noviembre de 2003, adjudicó el concurso de Méritos MPS-03-2003 que designa al Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, como entidad acreditadora para el Sistema Único de Acreditación (SUA)

De igual manera debe mencionarse que en lo que respecta a la dirección y administración de las ESE existe un marco normativo para evaluar y reglamentar la gestión de directivos y gerentes, el cual se resume de la siguiente manera:

Ley 1122 de 2007. Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones: Artículo 2°: Resultados en salud: *“Respecto de las Empresas Sociales del Estado ESE, los indicadores tendrán en cuenta la rentabilidad social, las condiciones de atención y hospitalización, cobertura, aplicación de estándares internacionales sobre contratación de profesionales en las áreas de la salud para la atención de*

pacientes, niveles de especialización, estabilidad laboral de sus servidores y acatamiento a las normas de trabajo”⁵.

Artículo 28. Los Gerentes de las Empresas Sociales del Estado podrán ser reelegidos por una sola vez, cuando la Junta Directiva así lo proponga al nominador, siempre y cuando cumpla con los indicadores de evaluación conforme lo señale el Reglamento, o previo concurso de méritos.

Ley 1438 de 2011. Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones. En su Artículo 72: estableció que la Junta Directiva de la Empresa Social del Estado del orden territorial, debe aprobar el plan de gestión para ser ejecutado por el Director o Gerente de la entidad, durante el período para el cual fuera designado y sobre el que debería ser evaluado. Artículo 73: Establece el procedimiento para la aprobación del Plan de Gestión de las Empresas Sociales del Estado del orden territorial.

Artículo 74: Establece la evaluación del Plan de Gestión del Director o Gerente de Empresas Sociales del Estado del orden territorial. Resolución 710 de 2012 Ministerio de Salud y Protección Social. Por medio de la cual se adoptan las condiciones y metodología para la elaboración y presentación del plan de gestión por parte de los Gerentes o Directores de las Empresas Sociales del Estado del orden territorial, su evaluación por parte de la Junta Directiva y se dictan otras disposiciones.

⁵ Ley 1122 de 2007. Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones

5 DISEÑO METODOLÓGICO

Dentro de la metodología para llevar a cabo este trabajo, se utilizó un tipo de investigación documental para establecer las características de las empresas, y las investigaciones de tipo descriptivo y explicativo, para tener claridad sobre el perfil de la ESE hospital Santa Mónica en el municipio de Dosquebradas.

La investigación exploratoria es el paso inicial en una serie de estudios diseñados para suministrar información en la toma de decisiones que conlleven a la implementación de la propuesta de desarrollo gerencial para el equipo administrativo.

Este estudio es apropiado, ya que los objetivos involucrados en el desarrollo del trabajo incluyeron: La identificación del problema en el manejo administrativo y a su vez ofrece ideas para la realización de trabajos posteriores, relacionados con el tema.

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Así mismo para llevar a cabo este trabajo, se utilizó un tipo de investigación cualitativo y descriptivo ya que los datos fueron tomados en un momento determinado y en un lugar único. Describiendo las actividades y métodos, con el propósito de fortalecer el equipo directivo y gerencial de la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas para luego determinar la diferencia existente con el “Sistema de Mejora de la propuesta gerencial.

5.1.1 Estudio exploratorio

La investigación exploratoria es el paso inicial en una serie de estudios diseñados para suministrar información en la toma de decisiones. El propósito de esta investigación fue formular hipótesis con referencia a los problemas potenciales y/o oportunidades presentes en la situación de decisión.

Según los objetivos planteados, la investigación se encuentra bajo la clasificación de proyecto factible y descriptivo. La investigación llevada a cabo se presenta como un proyecto factible por que la propuesta formulada tiene como fin único lograr los objetivos involucrados en mejorar y fortalecer los procesos en el equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica.

5.2. HIPÓTESIS

Con la Propuesta de desarrollo gerencial de la ESE Hospital Santa Mónica, se logrará mayor eficacia, eficiencia, efectividad, productividad en las operaciones directivas permitiendo mejorar su desarrollo dentro del sector de la salud durante el año 2013 con el objetivo de fortalecer y lograr un mejor desempeño.

5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El Diseño de la Investigación guía a los investigadores a encontrar las respuestas al problema planteado. El tipo de diseño de la investigación fue No Experimental puesto que, “se observarán fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos

Para realizar el proyecto se identificaron y analizarán los aspectos relacionados con la dirección gerencial empleados en el sector de la salud

Se emplearon los siguientes métodos:

5.3.1 Observación Científica

La observación configura la base de conocimiento de toda ciencia y a la vez, es el procedimiento empírico más generalizado de conocimiento.

A lo largo del tiempo dedicado a la ejecución de este estudio, se realizó un proceso de observación de las actividades relacionadas con la prestación de los servicios y la gestión administrativa para cumplirlos.

5.3.2 Método Inductivo

A través de la inducción, se encontrarán aspectos importantes a tener en cuenta para realizar la investigación, como la cantidad de elementos (los recursos humanos, físicos, técnicos, tecnológicos y económicos) que componen el objeto de estudio, es decir las diferentes actividades de la ESE Hospital Santa Mónica como Empresa Social del Estado.

Se estableció la calidad y cantidad de la información a extraer de estos elementos, a través de la realización de entrevistas, encuestas, sondeos, pruebas psicotécnicas, visitas y otras actividades encaminadas a desarrollar la descripción detallada del proceso directivo y de gestión con el fin de inferir su relación con el objeto de estudio.

5.3.3 Método Deductivo

La finalidad de este tipo de investigación, consistió en llegar a un pronóstico o predicción de alguna medida de interés para el investigador. En ocasiones, la meta final del trabajo, es el nivel del futuro en la empresa, como por ejemplo, las proyecciones del crecimiento futuro o el mejoramiento directivo y gerencial.

La deducción, tiene a su favor que sigue pasos sencillos, lógicos y obvios, que permiten el descubrimiento de algo que se ha pasado por alto.

A lo largo de la elaboración de este proyecto y empleando la fundamentación teórica en relación con los sistemas de gerencia y dirección de empresas de la salud y afines, se deducieron los principales procedimientos del proceso directivo de desarrollo gerencial a implementar en la ESE Hospital Santa Mónica. Del municipio de Dosquebradas.

6. FUENTES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.1 Fuentes

6.1.1 Primarias

Como fuentes primarias de información se tuvo el contacto directo con el personal de la ESE Hospital Santa Mónica.

Se efectuaron entrevistas, se realizó una evaluación de 360° para determinar la percepción y auto percepción del equipo directivo; también se efectuará pruebas sicotécnicas a los integrantes del equipo directivo con el fin de medir sus capacidades.

6.1.2 Secundarias

Personal de la ESE hospital santa Mónica de Dosquebradas, Docentes Universidad Tecnológica de Pereira, Biblioteca del Banco de la República y Biblioteca UTP.

6.1.3 Tratamiento de la Información

Con base en las entrevistas, evaluación de 360° y la evaluación de las competencias gerenciales realizadas al personal directivo de la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, se obtuvo información que se organizó y

sistematizó ordenadamente para presentarla de tres maneras diferentes: Tabla de Datos que constará de un ítem, calificación por puntos y porcentual y participación frente al total de las personas sujetas al análisis, Gráficos Estadístico de Datos y la respectiva explicación de los resultados obtenidos.

6.1.4 La Población

La población se define como “todas las unidades de investigación que se seleccionan de acuerdo con la naturaleza de un problema para generalizar hasta ella los datos recolectados”.

En la presente investigación, la población está constituida por todo el personal de la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas.

Tomando en cuenta que población en estudio cumple los siguientes requisitos óptimos para llevarse a cabo el proyecto:

- Forman parte integral del proceso beneficioso de la Empresa.
- Reconocen la necesidad de contar con una propuesta de desarrollo gerencial.
- La propuesta de desarrollo gerencial permite tener mayor eficacia, eficiencia, efectividad y productividad en las operaciones directivas de la ESE Hospital Santa Mónica.

6.1.5 La Muestra

El tamaño de la muestra requerida para elaborar el estudio metodológico por medio de encuestas e instrumentos psicotécnicos fue de censo (la totalidad del

equipo directivo), puesto que la población escogida para el estudio está determinada por los cargos directivos o representativos dados por la gerencia para tal fin.

6.2 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información

La recolección de los datos presenta una actividad bien estructurada y planificada en un trabajo de investigación. Esta implica las siguientes etapas consecutivas: Selección de los instrumentos de recolección, Recolección de los datos y Codificación de los datos para su análisis.

La investigación consigna las técnicas principales de recolección de los datos: Observación directa, Encuestas al personal de la ESE Hospital Santa Mónica y pruebas al equipo directivo.

6.2.1 La Observación Directa

Esta técnica permite conocer cada uno de los procesos administrativos, y determinar la participación del equipo directivo y gerencial y la forma como lo hacen para así luego validar la información en la respectiva documentación

6.2.2 Encuestas

Se efectuaron pruebas sicotécnicas para determinar las habilidades gerenciales del equipo directivo y una prueba de 360° para detectar como se ven y como los ven los usuarios y demás funcionarios de la ESE Hospital Santa Mónica.

7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

REULTADO DEL TEST DIAGNÓSTICO SOBRE COMPETENCIAS O HABILIDADES LABORALES GERENCIALES EN LA ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA

COMPETENCIAS																																	PROMEDIO							
	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S	PD	S				
MOTIVACION LABORAL																																								
orientación a los resultados	64	60	52	30	70	75	66	65	64	60	58	45	46	15	42	10	46	15	61	50	58	45	46	15	67	65	56	40	63	55	52	30	65	60	73	85	58	45	58,263	45,526
iniciativa para el cambio	45	50	44	45	51	70	43	40	43	40	45	50	42	40	39	35	39	25	51	70	53	80	53	80	48	60	50	70	46	55	44	45	48	60	55	90	41	35	46,316	54,737
liderazgo	48	45	58	65	52	50	60	70	64	75	54	55	52	50	41	35	48	45	47	45	65	80	59	65	37	25	43	35	57	60	58	65	68	85	58	65	58	65	54,053	56,842
COMPORTAMIENTO LABORAL																																								
esmero	64	50	41	1	70	60	73	70	63	45	61	45	60	40	43	1	56	30	67	55	71	65	62	45	69	60	62	45	68	55	67	55	53	25	69	60	74	70	62,789	46,158
flexibilidad	52	55	57	65	54	60	56	65	62	80	46	35	41	20	48	35	48	40	50	50	65	85	48	40	62	80	56	65	46	35	40	20	53	55	48	40	56	65	52,000	52,105
orientación a la acción	59	35	54	25	65	50	67	50	78	75	65	50	59	35	48	5	55	30	54	25	64	45	72	60	63	45	77	75	55	30	63	45	77	75	54	25	69	55	63,053	43,947
HABILIDADES SOCIALES																																								
inteligencia social	45	15	55	40	67	70	64	60	63	60	62	55	54	40	28	1	50	30	51	30	60	50	60	50	56	45	72	90	54	40	67	70	64	60	42	5	54	40	56,211	44,788
sociabilidad	55	45	54	40	66	65	62	55	45	20	59	50	70	75	48	15	53	40	50	30	68	70	53	40	58	50	55	45	49	30	73	85	47	25	18	1	53	40	54,526	43,211
desarrollo de relaciones	58	40	74	75	75	75	63	50	72	70	66	55	61	50	54	20	54	30	56	35	63	50	67	60	64	50	53	30	49	20	53	30	82	95	49	20	72	70	62,368	48,684
trabajo en equipo	57	55	63	65	69	75	57	55	58	55	64	70	58	55	52	30	51	45	65	70	65	70	62	65	45	35	70	80	47	40	52	45	54	50	68	75	65	70	59,053	58,158
influencia	53	60	50	50	64	90	63	85	53	60	49	50	49	50	37	10	45	40	50	50	55	65	58	70	46	40	56	65	51	55	58	70	68	99	67	95	61	80	54,368	62,316
ESTRUCTURA PSÍQUICA																																								
estabilidad emocional	47	20	59	45	59	45	69	60	56	35	60	45	62	50	43	5	55	35	58	40	72	65	60	45	67	55	75	75	48	20	74	70	77	75	34	1	68	60	60,158	44,526
capacidad de trabajo	51	30	57	45	61	50	62	50	40	10	53	40	65	60	40	5	53	40	59	50	62	50	66	60	61	50	66	60	54	40	66	60	68	65	48	25	64	55	57,684	44,474
seguridad en sí mismo	44	20	66	65	61	55	67	65	62	55	59	50	55	45	44	15	56	45	57	45	59	50	59	50	54	40	59	50	47	25	58	50	78	99	58	50	70	75	58,579	49,947
ESCALAS ADICIONALES																																								
sensación de control	30	70	27	60	28	60	18	35	29	65	25	55	18	35	29	85	21	45	24	50	14	25	19	40	25	55	16	30	22	45	14	25	27	60	33	75	12	15	22,684	48,947
competitividad	25	55	17	25	26	60	30	80	26	60	24	50	18	25	14	20	22	45	25	55	26	60	23	45	26	60	28	70	26	60	23	45	25	55	31	85	16	20	23,737	51,316
movilidad	13	50	7	20	5	10	9	30	12	45	8	25	12	45	13	60	7	20	13	50	13	50	10	35	9	30	13	50	11	40	3	5	16	75	13	50	18	85	10,789	40,788
orientación al ocio	20	50	23	60	14	30	26	70	14	30	26	70	19	50	21	45	24	65	18	45	16	40	21	55	13	30	23	60	22	55	28	80	27	75	18	45	22	55	20,789	53,158
Distorsión de imagen	41	20	48	40	44	30	45	35	33	1	43	30	52	50	33	10	45	35	51	50	36	10	48	40	50	50	61	80	51	50	59	70	46	35	26	1	36	10	44,632	34,052

7.1. RESULTADO DEL TEST DIAGNÓSTICO SOBRE COMPETENCIAS O HABILIDADES LABORALES GERENCIALES EN LA ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA

En este aparte se presenta un test de diagnóstico realizado con el fin de evaluar el desempeño de las habilidades y competencia de cada uno de los miembros del equipo gerencial de la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas, esta calificación de resultados fue realizada por la Psicóloga y magister en administración del desarrollo humano y organizacional y catedrática de la misma disciplina de la Universidad Tecnológica de Pereira Dra. LUZ ESTELA MONTOYA ALZATE, quien realizó la calificación por competencias y habilidades enfocadas en la motivación laboral, el comportamiento laboral, las habilidades sociales, la estructura psíquica de los funcionarios entrevistados, así como también las escalas adicionales. La calificación de estas competencias y habilidades laborales y de comportamiento se efectuaron teniendo en cuenta que en el desarrollo gerencial en general y en especial para las empresas de la salud, se debe tener en cuenta que las competencias, habilidades y destrezas son características permanentes de la persona, las cuales se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, es decir que estas competencias o habilidades están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

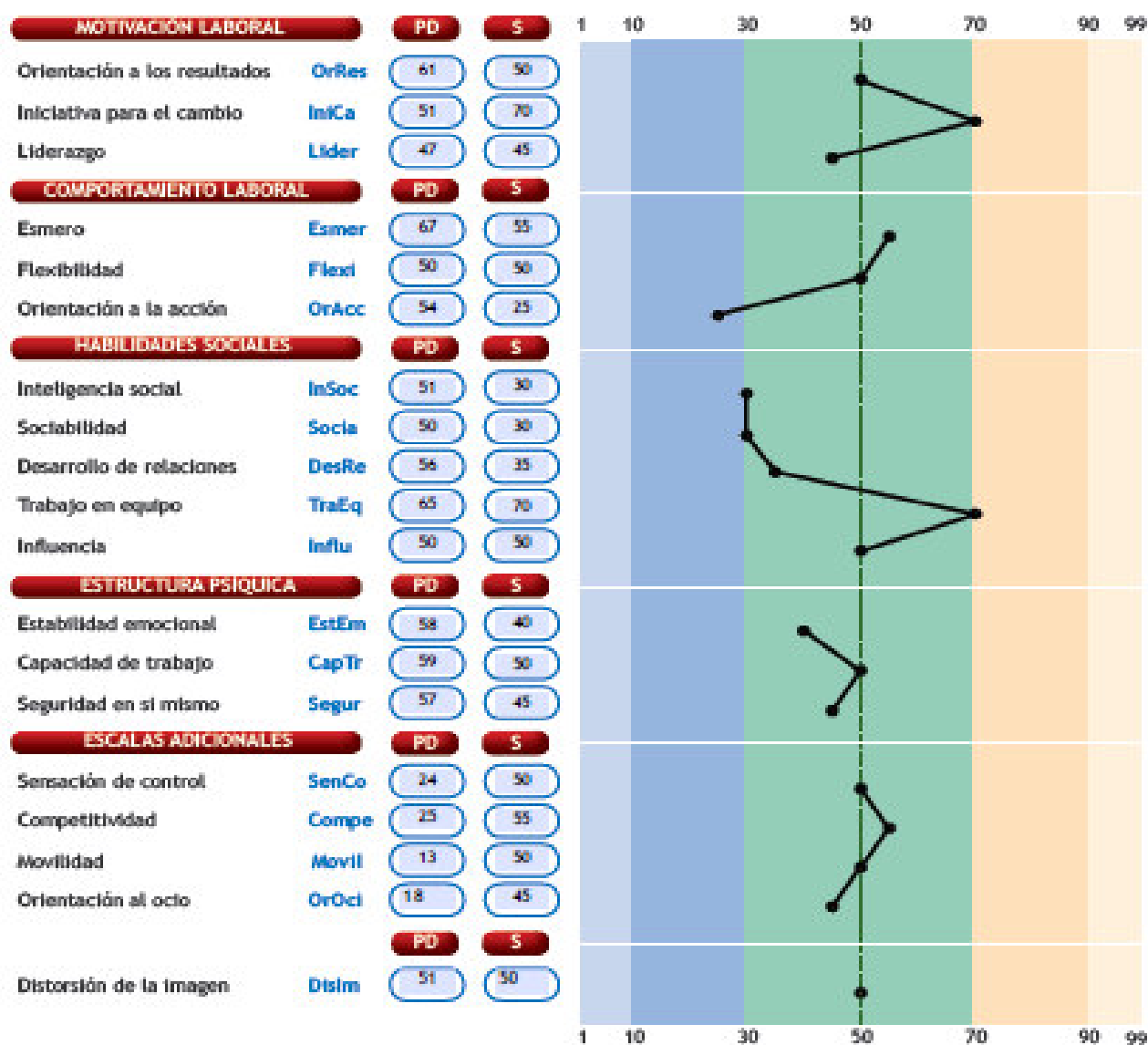
De acuerdo con el argumento expuesto y tomando como referencia los resultados expuestos en el cuadro siguiente se pudo observar que existe un nivel del 44,63% en cuanto al Porcentaje Directo (PD), mientras que los mismos resultados generales al ser sometidos a la Standarización (S) demostraron un 34% , demostrándose que el nivel de competencias y habilidades de los integrantes del equipo directivo sometidos al Test se encuentra en un promedio medio, pero que

necesita ser mejorado para que la ESE Hospital Santa Mónica aumente su gestión, de igual manera estos resultados también demuestran la viabilidad y necesidad inmediata de la ejecución de la propuesta de desarrollo gerencial para el equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica dirigida en el presente proyecto de grado.

Cuadro No 1 Calificación por competencias y habilidades

E.S.E HOSPITAL SANTA MONICA		
COMPETENCIAS		
MOTIVACION LABORAL		
orientación a los resultados	58,263	45,526
iniciativa para el cambio	46,316	54,737
liderazgo	54,053	56,842
COMPORTAMIENTO LABORAL		
esmero	62,789	46,158
flexibilidad	52,000	52,105
orientación a la acción	63,053	43,947
HABILIDADES SOCIALES		
inteligencia social	56,211	44,789
sociabilidad	54,526	43,211
desarrollo de relaciones	62,368	48,684
trabajo en equipo	59,053	58,158
influencia	54,368	62,316
ESTRUCTURA PSIQUICA		
estabilidad emocional	60,158	44,526
capacidad de trabajo	57,684	44,474
seguridad en si mismo	58,579	49,947
ESCALAS ADICIONALES		
sensación de control	22,684	48,947
competitividad	23,737	51,316
movilidad	10,789	40,789
orientación al ocio	20,789	53,158
Distorsión de imagen	44,632	34,053

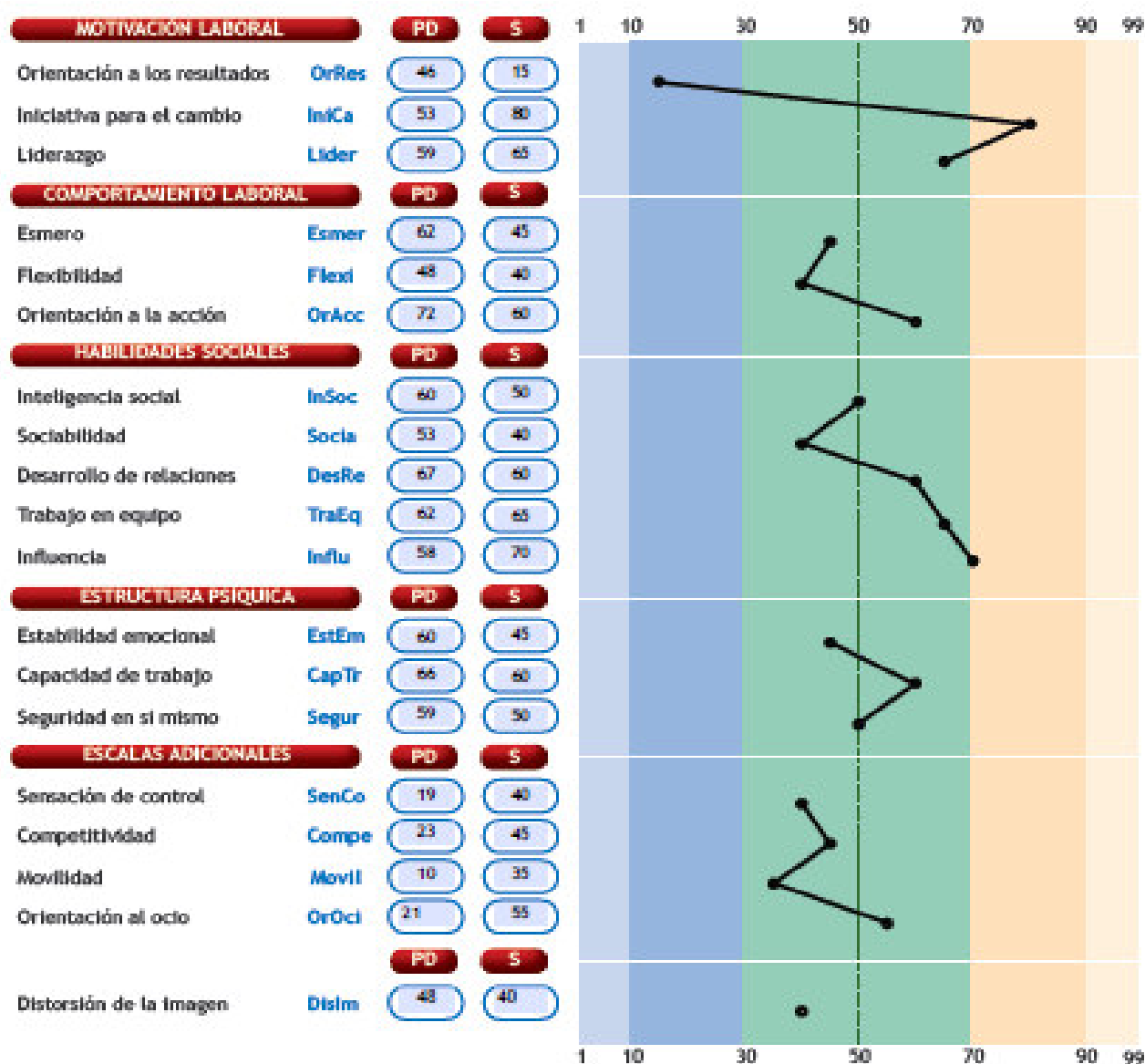
Fuente: Realizado por las investigadoras del proyecto y calificación profesional realizado por: Psicóloga y magister en administración del desarrollo humano y organizacional y catedrática de la misma disciplina de la Universidad Tecnológica de Pereira Dra. LUZ ESTELA MONTOYA ALZATE



Nota: S, escala típica con media=50 y Dt=20.



Copyright © 2006, 2012 by TEA Ediciones, S.A.
 perfil generado desde www.teaediciones.com
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.



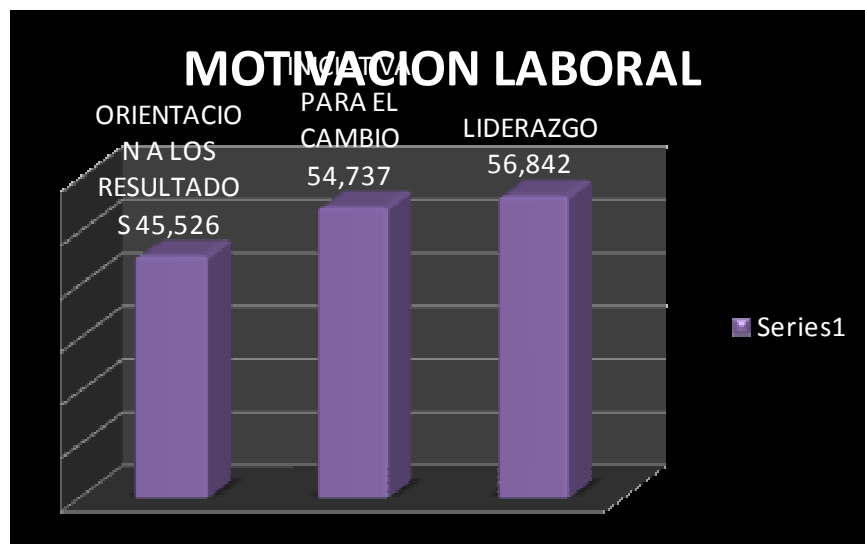
Nota: S, escala típica con media=50 y Dt=20.



Copyright © 2006, 2012 by TEA Ediciones, S.A.
 perfil generado desde www.teaediciones.com
 Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados.

De lo resultados expuestos en el cuadro No 1 para un mejor entendimiento de los resultado obtenidos se graficó por segmento de habilidades para un mejor entendimiento de estos, de la siguiente manera.

Gráfica No 1 Motivación laboral

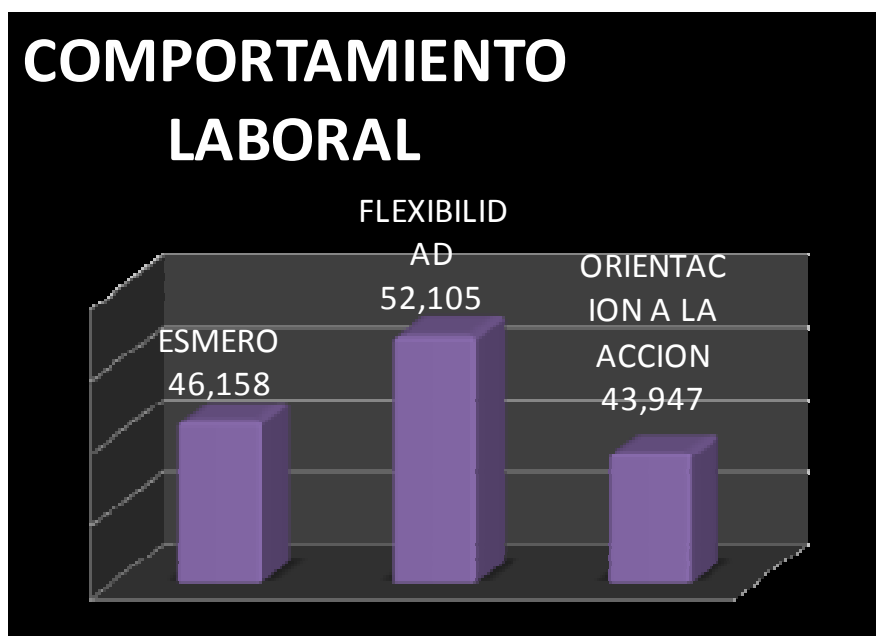


En cuanto a la motivación laboral como competencia o habilidad en el desempeño laboral y gerencial se observa que el liderazgo es el que presenta un promedio alto con un 56,8%, frente a un 54,7% que arrojó la motivación para el cambio, el porcentaje mas bajo lo demuestra la orientación a los resultados con un 45%, lo cual debe orientarse hacia su mejoramiento debido a que una empresa de la salud como la ESE Hospital Santa Mónica debe procurar que todo su personal y en especial la del sector gerencial se oriente hacia esta competencia laboral teniendo en cuenta que la orientación al logro y a los resultados es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del usuario o mejorar a la organización.

Es importante que dentro de la ejecución de la propuesta de desarrollo gerencial para el equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica se trabaje en este aspecto porque con ello se logra que las personas dotadas de esta competencia, se hallen orientadas hacia los resultados y posean una motivación muy fuerte para

cumplir sus objetivos y sus exigencias, debe resaltarse además que los funcionarios y empleados comprometidos con esta competencia gerencial no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados. Buscan información con respecto a sus logros, es decir buscan una retroalimentación y no solo a nivel económico. *“Quien cuenta con esta competencia cuenta con una determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares”*⁶

Gráfica No 2 Comportamiento laboral



De acuerdo con la calificación profesional del Test sobre competencias y habilidades laborales realizada por la Psicóloga y magister en administración del desarrollo humano y organizacional y catedrática de la misma disciplina de la Universidad Tecnológica de Pereira Dra. LUZ ESTELA MONTOYA ALZATE, quien

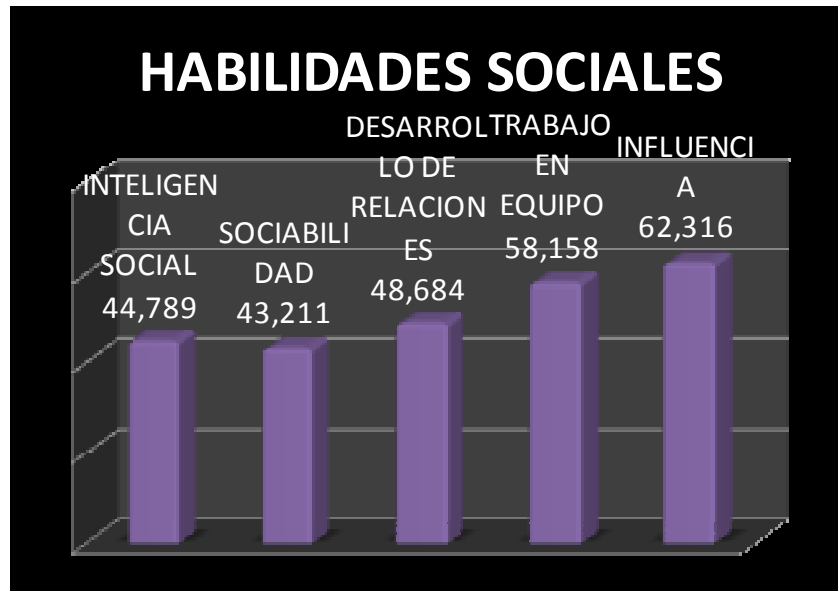
⁶ Orientación al logro y resultados. Consejo Social de la Universidad de Cadiz. Consultado Abril de 2013. Disponible en http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=156:orientacion-al-logro

colaboró con el análisis psicológico de estos resultados, también se pudo comprobar que en cuanto al comportamiento laboral existe una buena flexibilidad laboral hacia el cambio y la gestión con un 52.1% y aunque existe un buen promedio Estándar con respecto al esmero con un 42,16% y con la orientación a la acción representado en un 43,9% estos dos subsegmentos de la competencia del comportamiento laboral debe ser mejorado teniendo como fundamento que es prioritario para la ESE Hospital Santa Mónica que el personal del sector gerencial estén conscientes que la orientación a la acción es la escala que describe las competencias en el marco de orientación y que sirve para determinar hasta qué grado la persona evaluadas sienten satisfacción de las tareas realizadas, incluso cuando el nivel de dificultad de éstas es elevado; tal y como lo manifiesta la psicóloga Anna Bialous al afirmar que:

“.....qué grado demuestra en su actuación determinación y orientación para alcanzar objetivos; hasta qué grado es orientada al alcanzar los efectos predeterminados y es capaz de trabajar incluso cuando las tareas no son bien planificadas; hasta qué grado demuestra seguridad durante la realización de tareas; hasta qué grado tiene una motivación adecuada a la actuación; si no se cansa fácilmente”⁷.

Gráfica No 3 Habilidades sociales

⁷ Anna Bialous.Orientación a la acción. Graduated from the Psychology Department at the Jagiellonian University. Consultado abril de 2013. Disponible en http://testcv.es/es/orientacion_a_la_accion

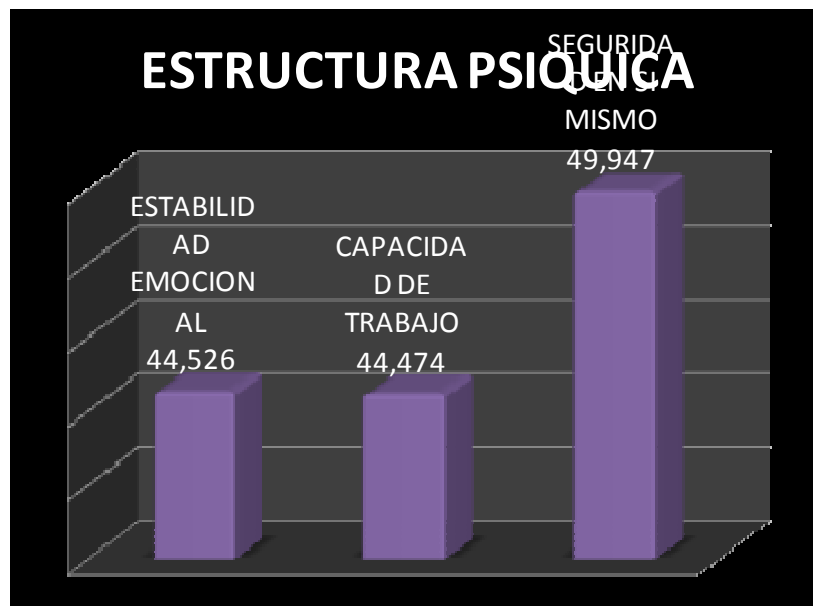


Con respecto a las habilidades sociales como competencia laboral gerencial, primero que todo debe decirse que esta comprende muestra habilidad para tratar y congeniar con las demás personas tanto en un ambiente laboral como social, esta competencia laboral es muy importante ya que aunque sabemos que hay muchas formas de hablar con las personas, estas deben ser especiales cuando se trata con pacientes o usuarios de empresas de la salud pero también es importante manejar esta competencia laboral gerencial con jefes inmediatos o subordinados porque al poseer buenas habilidades sociales es muy probable que nos llevemos mucho mejor con las personas alrededor nuestro, y a través de ellas.

Después de este pequeño argumento sobre la competencia laboral de las habilidades sociales, los resultados obtenidos en el test demostraron que la influencia es la predominante con un 62,3%, seguida con el trabajo en equipo con 58,1%, los otros segmentos como la sociabilidad, la inteligencia social y el desarrollo de las relaciones mantienen un rango equilibrado, esto demuestra que existen buenas habilidades sociales en el equipo gerencial de la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas.

Gráfica No 4

Estructura Psíquica



En cuanto a la estructura psíquica de los entrevistados en el presente Test se pudo concluir de acuerdo con los resultados que existe gran seguridad en si mismo en el personal gerencial de la ESE Hospital Santa Mónica demostrado en un rango del 50%, de igual manera la capacidad de trabajo y la estabilidad emocional se encuentran bien caracterizadas en promedio estándar del 44,5%. Lo cual es importante para la ESE Hospital Santa Mónica en donde el equipo gerencial debe tener una buena estructura psíquica que se demuestre entre el mismo personal y en la atención que se brinda a pacientes y a usuarios de la salud.

Gráfico No 5

Escalas adicionales



La evaluación psicológica de las competencias y habilidades laborales gerenciales realizada por la Psicóloga y magister en administración del desarrollo humano la Dra. LUZ ESTELA MONTOYA ALZATE en cuanto a las escalas adicionales demostró que la orientación al logro pese a tener un buen rango de aceptación del 53% necesita ser mejorado, lo que si se pudo comprobar es que existe gran sentido de competitividad lo que al interior del equipo gerencial puede ser bueno para el logro de los objetivos empresariales, esto va de la mano con la buena caracterización de la buena sensación de control que maneja un porcentaje aceptable, solo existe un promedio estándar medio bajo del 40% en lo concerniente a la movilidad.

Los anteriores resultados del test de diagnóstico sobre competencias y habilidades laborales demuestran la viabilidad y necesidad inmediata de la ejecución de la propuesta de desarrollo gerencial para el equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica dirigida en el presente proyecto de grado.

7.2. RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD GERENCIAL PARA EL DESARROLLO GERENCIAL EN LA ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA

Teniendo como fundamento que el objetivo de un plan de desarrollo gerencial para el equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica es el de operacionalizar y mantener la unidad de objetivos e intereses de la organización en torno a la Misión y Objetivos institucionales, con el fin de de establecer las políticas, el direccionamiento de la entidad, fundamentado en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad, como un componente que plantea un modelo de excelencia y óptimo rendimiento en la calidad de la prestación de los servicios en salud. Se presta especial atención como estrategia de control y soporte al desarrollo institucional, el fortalecimiento del sistema de información a través de monitoreo y planeación de la gestión de los procesos de prestación de los servicios, administrativos, con la implementación de estrategias gerenciales que optimicen estos postulados e integren al equipo directivo en logro de las metas, se realizó una evaluación al personal de la ESE Hospital Santa Mónica con el fin de establecer sus debilidades y fortalezas, así como también sus aptitudes gerenciales actuales y potenciales, su gestión tanto bajo presión como en la cotidianidad y los diferentes aspectos en lo concerniente a supuesto gerencial, nivel de mando o subordinación, el manejo de su entorno laboral e interpersonal, con el fin de obtener una síntesis gerencial de cada uno de los puestos en el equipo directivo de la institución, es así como a continuación se presenta el resumen de la síntesis gerencial de cada uno de los miembros del grupo directo de forma individual, ya que como se mencionó en el diseño metodológico en lo que respecta a la muestra poblacional esta es cerrada por tener el número preciso de personas a intervenir y analizar en cuanto a competencias laborales y pruebas psicotécnicas. Los siguientes fueron los resultados más relevantes:

Síntesis Gerencial

Nombre:

Fecha: 14/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

0 2 4 6 8 1 2 4 6 8 2 2 4 6 8 3 2 4 6 8 4																					
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.2
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.4
3. Rango de Autonomía:																					1.8
4. Efectividad bajo Presión:																					2.2
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la autoridad del ocupante																				
6. Posición Gerencial mas Apropiada:	<ul style="list-style-type: none">- Vigoroso y entregado, con necesidad de alguna autonomía.- Responsable de tareas específicas, donde la eficiencia sea importante.- Conservadoramente competitivo.- Ordenado y combativo, entregado a la causa de su jefe.- A cargo de tareas que demandan el control de la productividad.																				
7. Tramo de Control Apropiado:	8-10 Subordinados Directos																				
8. Responsabilidades mas Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia en funciones de línea y operaciones de alto volumen de productos o servicios de marca, en mercados de alta competitividad y donde su liderazgo y su capacidad de organización agregan mejora continua.</p> <p>Controlaría o auditoría de centros de utilidad donde es necesaria una documentación rigurosa.</p> <p>Puestos de especialista donde es necesaria la innovación y el orden.</p> <p>Sistemas, informática o contabilidad corporativa donde es necesario su liderazgo y una documentación rigurosa.</p> <p>Ventas, calidad, producción de productos de marca y operaciones de alto riesgo para usuarios múltiples y donde su autoridad y disciplina agregan mejora continua cuando el cambio es impredecible.</p> <p>Puestos de conjunción de ideas para la creatividad y la innovación.</p> <p>Donde la motivación del esfuerzo de otros eleve la productividad.</p> <p>Donde pueda acrecentar la experiencia a través de los errores.</p> <p>Puestos donde pueda promover la comunicación en juntas formales, con apertura y eficiencia.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																				
10. Principal Debilidad:	Relaciones con superiores																				
11. Principal Fortaleza:	Creatividad, Productividad, Manejo de errores, Conducción de juntas																				
12. Dirección Requerida:	<p>Alcances de autoridad a discreción.</p> <p>Medición rigurosa de avance.</p> <p>Relación de trabajo distante.</p> <p>Influencia con base en conocimiento y experiencia.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Involucración en decisiones de alta repercusión.</p> <p>Prever excesos de autoridad en las relaciones con el superior.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre:

Fecha: 5/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.6
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.4
3. Rango de Autonomía:																					2.8
4. Efectividad bajo Presión:																					3.0
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la sinergia de grupos																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Independiente, con autonomía en la implementación de programas. - Con capacidad para mejorar la integración de la gente con el sistema. - Con capacidad de motivación. - Con capacidad para estimular la creatividad en la solución de problemas. - Realista, adaptable y entusiasta. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	5-7 Subordinados																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Gerencia intermedia de equipos humanos donde la interacción y motivación del grupo agrega mejora continua en mercados de baja competitividad y de productos o servicios genéricos y a cargo de tareas complejas que requieren control estricto en operaciones de alto volumen y donde el producto o servicio es una extensión del talento del grupo que lo procesa.</p> <p>Supervisión de grupos competitivos o mantenimiento de equipos de cierta complejidad, en ambientes estables.</p> <p>Especialista en áreas de control, capacitación, investigación y desarrollo en ambientes de mejora sociotécnica, donde el conocimiento especializado da fuerza al área y es necesario el rigor en tareas y resultados.</p> <p>Puestos donde pueda establecer relaciones formales con el sector social de la organización y pueda influir en el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Puestos donde pueda atender los requerimientos del personal de servicio.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Media																				
10. Principal Debilidad:	Manejo de conflictos																				
11. Principal Fortaleza:	Relaciones con asesores staff, Relaciones con sindicato (pers.)																				
12. Dirección Requerida:	<p>Rango de autonomía a discreción.</p> <p>Medición participativa de avance.</p> <p>Relación de trabajo informal e incondicional.</p> <p>Influencia con base en planteamiento de retos y desafío.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Reconocimiento público de logros.</p> <p>Involucración en decisiones de alta repercusión.</p> <p>Supervisar su intervención en el manejo de conflictos, ya que tiende a dar concesiones mas que resolver el problema.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre:

Fecha: 5/12/12





Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	2	4	6	8	1	2	4	6	8	2	2	4	6	8	3	2	4	6	8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.6
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.8
3. Rango de Autonomía:																					2.8
4. Efectividad bajo Presión:																					3.0
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Metódico, con necesidad de supervisión. - Responsable de tareas rutinarias, en ambientes de alta exigencia. - Disciplinado, industrioso y cautelosamente emprendedor. - Sistemático, entregado a la causa de su departamento. - A cargo de tareas administrativas, que demandan alta velocidad de respuesta. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	6-8 Subordinados Directos																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia de administración, contabilidad o auditoría de centros de utilidad en áreas de producción, proyectos, ventas y finanzas.</p> <p>Supervisión de sistemas, informática o contabilidad compleja y corporativa, donde la persona establece las directrices.</p> <p>Puestos de especialista en ambientes impredecibles, con un elevado ejercicio de autoridad en mercados de alta competitividad de investigación y desarrollo en funciones staff o de apoyo corporativo, ingeniería de planta, ingeniería industrial o calidad de productos o servicios de marca en mercados de alta competitividad o mantenimiento corporativo de equipos complejos.</p> <p>Puestos donde pueda informar y convencer a cada quien de su responsabilidad y conseguir una alta motivación hacia controles.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																				
10. Principal Debilidad:	Manejo del cambio																				
11. Principal Fortaleza:	Controles																				
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras de tareas rutinarias trascendentales.</p> <p>Medición sistemática de avance a distancia.</p> <p>Relación profesional deferente.</p> <p>Influencia con base en indicaciones y sugerencias.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Involucración en decisiones de alta repercusión.</p> <p>Prever rigidez en el manejo de los cambios.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre: _____ Fecha: 5/12/12
 Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA
 Departamento: RISARALDA

	0	2	4	6	8	1	2	4	6	8	2	2	4	6	8	3	2	4	6	8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.6
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.8
3. Rango de Autonomía:																					1.8
4. Efectividad bajo Presión:																					1.8
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en ambiente de confianza																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Autónomo, con facilidad para trabajos metódicos. - Talentoso y liberado, ordenado y esmeroso. - Con responsabilidad en el control del desarrollo humano. - Con capacidad para mejorar conductas ambientales de trabajo. - Creativo, interesado en normar la creatividad. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	5-7 Subordinados																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia de profesionales de alta competencia y de gerentes en interacción, donde el elemento central es la autonomía; a cargo de funciones de línea en tareas complejas en mercados de alta competitividad de productos o servicios de marca y donde éstos son el producto del talento de quien los procesa, bajo un principio de orden.</p> <p>Puestos de especialista donde el resultado depende de una pluralidad de usuarios y donde éste puede ser documentado.</p> <p>Relaciones organizacionales en funciones donde el elemento central es la innovación, así como con culturas y criterios múltiples.</p> <p>Comercialización de productos de marca donde el resultado es medible y depende de la satisfacción de una pluralidad de usuarios.</p> <p>Donde pueda acrecentar la experiencia a través de los errores.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Baja																				
10. Principal Debilidad:	Manejo de conflictos																				
11. Principal Fortaleza:	Manejo de errores																				
12. Dirección Requerida:	<p>Rango de autonomía bajo acuerdo mutuo.</p> <p>Automedición de avance con comunicación informal.</p> <p>Relación de confianza incondicional.</p> <p>Influencia con base en reconocimiento de la entrega y compromiso.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Involucración en decisiones de alta repercusión.</p> <p>Estimular la solución de conflictos bajo estrecha supervisión.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre:

Fecha: 14/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	2	4	6	8	1	2	4	6	8	2	2	4	6	8	3	2	4	6	8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					1.4
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					1.4
3. Rango de Autonomía:																					0.6
4. Efectividad bajo Presión:																					1.0
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Melódico, con necesidades de autonomía. - Ordenado, pulcro, orgulloso de la naturaleza de su responsabilidad. - Con responsabilidad en trabajos de control del sistema social. - A cargo de tareas rutinarias, en un medio ambiente agradable. - Con creatividad para el desarrollo de sistemas de control. 																				
7. Tramo de Control Aprobado:	3-5 Subordinados																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Gerencia intermedia de funciones staff de productos o servicios de marca en mercados de alta competitividad y supervisión de tareas complejamente estructuradas y de funciones operativas en áreas de control y mantenimiento, bajo límites claros.</p> <p>Supervisión de informática, de sistemas o de contabilidad compleja y corporativa, con limitada autoridad.</p> <p>Puestos de especialista en áreas de personal en ambientes impredecibles bajo lineamientos claros.</p> <p>Administración, auditoría o controlaría de centros de utilidad en áreas de personal.</p> <p>Ventas, calidad o producción donde el talento individual es esencial y la innovación es importante.</p> <p>Puestos donde pueda informar y convencer a cada quien de su responsabilidad y conseguir una alta motivación hacia controles.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																				
10. Principal Debilidad:	Manejo del cambio																				
11. Principal Fortaleza:	Controles																				
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras y tareas estructuradas bajo control del superior.</p> <p>Medición continua de avance con supervisión estrecha.</p> <p>Relación profesional distante.</p> <p>Influencia profesional distante.</p> <p>Influencia a base de órdenes y normas de conducta.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Prever rigidez en el manejo de los cambios.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre:	Fecha: 5/12/12
Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA	
Departamento: RISARALDA	

	0	2	4	6	8	1	2	4	6	8	2	2	4	6	8	3	2	4	6	8	4		
1. Aptitud Gerencial Actual:																					1.8		
2. Aptitud Gerencial Potencial:																						2.6	
3. Rango de Autonomía:																							0.8
4. Efectividad bajo Presión:																					1.4		
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																						
6. Posición Gerencial mas Apropiada:	<ul style="list-style-type: none">- Experimentado, maduro y de una misma especialidad.- Responsable de tareas rutinarias y simples.- Disciplinado y autónomo.- Con bajos impulsos de autodesarrollo.- Que requiere normas y guías institucionales.																						
7. Tramo de Control Apropiado:	6-8 Subordinados Directos																						
8. Responsabilidades mas Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia de administración, contabilidad, o auditoría de centros de utilidad de productos de marca y operaciones complejas, dirección o gerencia de mantenimiento corporativo complejo.</p> <p>Calidad, ventas o control de productos de marca y en operaciones complejas.</p> <p>Investigación y desarrollo de sistemas de control corporativo donde la innovación es importante.</p> <p>Puestos de especialista en ambientes impredecibles y donde el conocimiento es un elemento de servicio, da fuerza al área y agrega competitividad.</p> <p>Puestos donde pueda informar y convencer a cada quien de su responsabilidad y conseguir una alta motivación hacia controles.</p>																						
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																						
10. Principal Debilidad:	Manejo de conflictos																						
11. Principal Fortaleza:	Controles																						
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras de tareas rutinarias trascendentales.</p> <p>Medición sistemática de avance a distancia.</p> <p>Relación profesional deferente.</p> <p>Influencia con base en indicaciones y sugerencias.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Nivelación continua de responsabilidad con autoridad.</p> <p>Su desinvolución en el manejo de conflictos requiere una estrecha supervisión y un elevado control.</p>																						

Síntesis Gerencial

Nombre:

Fecha: 5/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.6
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.8
3. Rango de Autonomía:																					1.8
4. Efectividad bajo Presión:																					2.2
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la autoridad del ocupante																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Vigoroso y entregado, con necesidad de alguna autonomía. - Responsable de tareas específicas, donde la eficiencia sea importante. - Conservadoramente competitivo. - Ordenado y combativo, entregado a la causa de su jefe. - A cargo de tareas que demanden el control de la productividad. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	8-10 Subordinados Directos																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia en funciones de líneas y operaciones de alto volumen de productos o servicios de marca, en mercados de alta competitividad y donde su liderazgo y su capacidad de organización agregan mejora continua.</p> <p>Controloría o auditoría de centros de utilidad donde es necesaria una documentación rigurosa.</p> <p>Puestos de especialista donde es necesaria la innovación y el orden.</p> <p>Sistemas, informática o contabilidad corporativa donde es necesario su liderazgo y una documentación rigurosa.</p> <p>Ventas, calidad, producción de productos de marca y operaciones de alto riesgo para usuarios múltiples y donde su autoridad y disciplina agregan mejora continua cuando el cambio es impredecible.</p> <p>Donde la motivación del esfuerzo de otros eleve la productividad.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																				
10. Principal Debilidad:	Evaluación																				
11. Principal Fortaleza:	Productividad																				
12. Dirección Requerida:	<p>Alcances de autoridad a discreción.</p> <p>Medición rigurosa de avance.</p> <p>Relación de trabajo distante.</p> <p>Influencia con base en conocimiento y experiencia.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Reconocimiento público de logros.</p> <p>Prever exceso de críticas cuando interviene en la evaluación.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre:

Fecha: 14/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.6
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.8
3. Rango de Autonomía:																					2.2
4. Efectividad bajo Presión:																					2.2
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Melódico, con necesidades de autonomía. - Ordenado, pulcro, orgulloso de la naturaleza de su responsabilidad. - Con responsabilidad en trabajos de control del sistema social. - A cargo de tareas rutinarias, en un medio ambiente agradable. - Con creatividad para el desarrollo de sistemas de control. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	6-8 Subordinados Directos																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia en funciones de línea de productos o servicios de marca en mercados de alta competitividad y a cargo de operaciones complejamente estructuradas sujetas a cambio ambiental y donde el conocimiento individual es elemento de servicio.</p> <p>Administración, auditoría o controlaría de centros de utilidad en áreas de personal.</p> <p>Puestos de especialista en áreas de personal en ambientes impredecibles.</p> <p>Supervisión de sistemas, informática o contabilidad complejos, donde el trato personal es importante.</p> <p>Ventas, calidad o producción de productos o servicios de marca o mantenimiento corporativo y complejo donde el talento individual y la innovación son esenciales.</p> <p>Puestos donde pueda influir positivamente en el personal subordinado, permitiendo la involucración en su propio trabajo.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																				
10. Principal Debilidad:	Trabajo en equipo																				
11. Principal Fortaleza:	Relaciones con subordinados																				
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras de tareas rutinarias trascendentales.</p> <p>Medición sistemática de avance a distancia.</p> <p>Relación profesional deferente.</p> <p>Influencia con base en indicaciones y sugerencias.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Nivelación continua de responsabilidad con autoridad.</p> <p>Reconocimiento público de logros.</p> <p>Mantenerle a distancia de grupos y con una participación formal.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre: Fecha: 14/12/12
 Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA
 Departamento: RISARALDA

	0	2	4	6	8	1	2	4	6	8	2	2	4	6	8	3	2	4	6	8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:											1.4										
2. Aptitud Gerencial Potencial:											1.8										
3. Rango de Autonomía:											0.2										
4. Efectividad bajo Presión:											0.6										
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Experimentado, maduro y de una misma especialidad. - Responsable de tareas rutinarias y simples. - Disciplinado y autónomo. - Con bajos impulsos de autodesarrollo. - Que requiere normas y guías institucionales. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	3-5 Subordinados																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Gerencia intermedia en administración, controlaría o auditoría de centros de utilidad de productos o servicios de marca, en operaciones y funciones operativas complejas donde la fiscalización e inspección son esenciales, bajo directrices claras.</p> <p>Puestos de especialista en ambientes impredecibles, bajo supervisión constante.</p> <p>Investigación y desarrollo de sistemas de control corporativo, bajo lineamientos claros, donde el conocimiento es un elemento de servicio, de fuerza al área y agrega competitividad.</p> <p>Supervisión de sistemas, informática o contabilidad corporativa, bajo estrecha supervisión.</p> <p>Puestos donde pueda aprovechar lo mejor de los demás, logrando una implementación exitosa.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																				
10. Principal Debilidad:	Relaciones con colegas																				
11. Principal Fortaleza:	Implementación																				
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras y tareas estructuradas bajo control del superior.</p> <p>Medición continua de avance con supervisión estrecha.</p> <p>Relación profesional distante.</p> <p>Influencia profesional distante.</p> <p>Influencia a base de órdenes y normas de conducta.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Cuidado con rigidez, distancia y cautela en relaciones con colegas.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre:

Fecha: 5/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	2	4	6	8	1	2	4	6	8	2	2	4	6	8	3	2	4	6	8	4	
1. Aptitud Gerencial Actual:																						1.0
2. Aptitud Gerencial Potencial:																						1.4
3. Rango de Autonomía:																						0.8
4. Efectividad bajo Presión:																						1.0
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																					
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Melódico, con necesidades de autonomía. - Ordenado, pulcro, orgulloso de la naturaleza de su responsabilidad. - Con responsabilidad en trabajos de control del sistema social. - A cargo de tareas rutinarias, en un medio ambiente agradable. - Con creatividad para el desarrollo de sistemas de control. 																					
7. Tramo de Control Apropiado:	3-5 Subordinados																					
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Gerencia intermedia de funciones staff de productos o servicios de marca en mercados de alta competitividad y supervisión de tareas complejamente estructuradas y de funciones operativas en áreas de control y mantenimiento, bajo límites claros.</p> <p>Supervisión de informática, de sistemas o de contabilidad compleja y corporativa, con limitada autoridad.</p> <p>Puestos de especialista en áreas de personal en ambientes impredecibles bajo lineamientos claros.</p> <p>Administración, auditoría o controlaría de centros de utilidad en áreas de personal.</p> <p>Ventas, calidad o producción donde el talento individual es esencial y la innovación es importante.</p> <p>Donde pueda acrecentar la experiencia a través de los errores.</p>																					
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																					
10. Principal Debilidad:	Relaciones con subordinados																					
11. Principal Fortaleza:	Manejo de errores																					
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras y tareas estructuradas bajo control del superior.</p> <p>Medición continua de avance con supervisión estrecha.</p> <p>Relación profesional distante.</p> <p>Influencia profesional distante.</p> <p>Influencia a base de órdenes y normas de conducta.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Vigilar su tendencia al desinterés y la distancia con respecto a sus subordinados.</p>																					

Síntesis Gerencial

Nombre:

Fecha: 14/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:											2.2										
2. Aptitud Gerencial Potencial:											3.0										
3. Rango de Autonomía:											1.2										
4. Efectividad bajo Presión:											1.8										
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la autoridad del ocupante																				
6. Posición Gerencial mas Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Vigoroso y entregado, con necesidad de alguna autonomía. - Responsable de tareas específicas, donde la eficiencia sea importante. - Conservadoramente competitivo. - Ordenado y combativo, entregado a la causa de su jefe. - A cargo de tareas que demandan el control de la productividad. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	8-10 Subordinados Directos																				
8. Responsabilidades mas Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia en funciones de línea y operaciones de alto volumen de productos o servicios de marca, en mercados de alta competitividad y donde su liderazgo y su capacidad de organización agregan mejores resultados.</p> <p>Controlador o auditoría de centros de utilidad donde es necesaria una documentación rigurosa.</p> <p>Puestos de especialista donde es necesaria la innovación y el orden.</p> <p>Sistemas, informática o contabilidad corporativa donde es necesario su liderazgo y una documentación rigurosa.</p> <p>Ventas, calidad, producción de productos de marca y operaciones de alto riesgo para usuarios múltiples y donde su autoridad y disciplina agregan mejores resultados cuando el cambio es impredecible.</p> <p>Puestos donde pueda promover la autoevaluación y los criterios múltiples en la evaluación.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																				
10. Principal Debilidad:	Manejo del cambio																				
11. Principal Fortaleza:	Evaluación																				
12. Dirección Requerida:	<p>Alcances de autoridad a discreción.</p> <p>Medición rigurosa de avance.</p> <p>Relación de trabajo distante.</p> <p>Influencia con base en conocimiento y experiencia.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Nivelación continua de responsabilidad con autoridad.</p> <p>Cuidado de su intervención en el manejo de cambios.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre:

Fecha: 14/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	2	4	6	8	1	2	4	6	8	2	2	4	6	8	3	2	4	6	8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					3.0
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.8
3. Rango de Autonomía:																					2.4
4. Efectividad bajo Presión:																					2.6
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Melódico, con necesidad de supervisión. - Responsable de tareas rutinarias, en ambientes de alta exigencia. - Disciplinado, industrioso y cautelosamente emprendedor. - Sistemático, entregado a la causa de su departamento. - A cargo de tareas administrativas, que demanden alta velocidad de respuesta. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	6-8 Subordinados Directos																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Gerencia intermedia de unidades de negocio en operaciones de alto volumen de productos o servicios genéricos, en mercados de baja competitividad, donde el conocimiento especializado da fuerza al área y agrega competitividad.</p> <p>Especialista con elevada autoridad en áreas de control y sistematización de actividades, procesos específicos y resultados en los que la inspección y fiscalización son importantes.</p> <p>Supervisión operativa y contable en operaciones simples, predecibles y con resultados a corto plazo.</p> <p>Administración de centros de costo en áreas de ventas, finanzas, producción y proyectos.</p> <p>Ventas, calidad y producción de productos o servicios de alto volumen.</p> <p>Investigación y desarrollo en áreas de producción y proyectos.</p> <p>Informática, auditoría y control de costos.</p> <p>Comercialización de productos o servicios genéricos en ambientes predecibles.</p> <p>Puestos donde pueda vigilar detalladamente la implementación de planes y decisiones.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Muy alta																				
10. Principal Debilidad:	Manejo del cambio																				
11. Principal Fortaleza:	Implementación																				
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras de tareas rutinarias trascendentales.</p> <p>Medición sistemática de avance a distancia.</p> <p>Relación profesional deferente.</p> <p>Influencia con base en indicaciones y sugerencias.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Nivelación continua de responsabilidad con autoridad.</p> <p>Prever rigidez en el manejo de los cambios.</p>																				

Después de observar las síntesis gerenciales del personal directivo de la ESE Hospital santa Mónica de Dosquebradas y evaluar sus competencias gerenciales y su gestión tanto interpersonal como de gestión directiva y laboral se puede resumir que el Hospital debe definir dos mecanismos para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los planes de mejora del desarrollo gerencial derivados de la autoevaluación las competencia y habilidades, así como de la evaluación 360°.

Como primera medida o mecanismo debe realizarse por la Oficina de Gestión de Calidad, quien realiza el monitoreo de los planes de mejora, revisando con los directivos la eficacia en el cumplimiento de acciones, a su vez hacer seguimiento a la efectividad a través del resultado de los indicadores relacionados con el grupo de estándares trabajados en las oportunidades de mejora estableciendo no solo cumplimiento de las acciones del plan de desarrollo gerencial sino el impacto que se espera como institución producto de la implementación de dichas acciones.

Tabla No 16. Revisión de efectividad del plan

INDICADOR (2)	Efectividad en la Auditoria para el Mejoramiento Continuo de la Calidad de la atención en salud				
FORMULA	Número de acciones de mejora ejecutados derivadas de las auditorias realizadas/total de acciones de mejoramiento programadas para la vigencia derivadas de los planes de mejora del componente de auditoria.				
ACTIVIDADES Y ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las acciones de mejoramiento para las oportunidades de mejora priorizadas de los estándares de acreditación • Identificar las posibles barreras o limitantes de las acciones de mejoramiento establecidas • Definir cronograma de ejecución de la acciones de mejoramiento • Hacer el seguimiento al cumplimiento y avance en las acciones de mejora establecidas. • Realizar la retroalimentación a los equipos de mejora, y tomar los ajustes necesarios cuando se presenten desviaciones. • Consolidar y presentar informe mensual de seguimiento a Junta Directiva 				
ESTANDAR PROPUESTO	LINEA DE BASE	LOGROS PARA LA VIGENCIA			
		2012	2013	2014	2015

De igual manera otro mecanismo que afianza el compromiso de la Junta Directiva y su gerente frente al plan de desarrollo gerencial, quien debe revisar de manera mensual el informe consolidado del estado de avance del plan de desarrollo gerencial, presentado por la Oficina de Gestión de Calidad, en el cual se deben evaluar periódicamente el cumplimiento de los estándares contenidos en el cuadro anterior.

8. PLAN DE DESARROLLO GERENCIAL CON BASE EN EL ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA ESE HOSPITAL SANTA MÓNICA PRUEBA 360º

Al realizar el análisis de las competencia gerenciales con un instrumento evaluativo de 360°, con miras a determinar la necesidad de implementación de la propuesta de desarrollo gerencial para la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas, resulta importante aclarar que el desarrollo gerencial para las empresas de la salud, es un proceso y que como tal esta inherente a mejora constante, con evaluaciones y seguimientos que deben ser de obligatorio cumplimiento. Es por eso que en este aparte se identificaron las competencias gerenciales con una visualización de 360º con el fin de identificar las fases que han de ser de uso constante para el mejoramiento continuo de la institución, percibiendo como los funcionarios del Hospital ven a los integrantes del equipo directivo y asimismo la evaluación entre ellos. Las fases de Evaluación del desarrollo del plan se realizaron de manera directa en las oficinas de administración y gerencia para lo cual se aplicaron acciones de seguimiento y ajuste mediante un una evaluación de 360º al equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas para detectar como se ven y como los ven los demás funcionarios con el fin de que lo esfuerzos y recursos institucionales y gerenciales se hagan de la manera más eficiente y efectiva, dando cumplimiento al interés de constante crecimiento de la empresa de la salud.

9. PLAN DE DESARROLLO GERENCIA CON BASE EN RESULTADO GENERAL PRUEBA 360° COMPETENCIA.

LIDERAZGO

Tabla 18. Resultado en liderazgo

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel							
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)										
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)										
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO OTROS 4+15	5 5								
4	Cuida el grupo	AUTO OTROS 25+45	6 5								
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO OTROS 30+35	6 4								
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO OTROS 13+52	3 4								
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%

LIDERAZGO			
Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo		
		63%	60%
4	Cuida el grupo		
		75%	68%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder		
		75%	55%
6	Comunica una visión obligatoria		
		38%	55%
TOTAL PUNTOS			
PROMEDIO		63%	59%

ESTILOS DE DIRECCIÓN

Tabla 17. Estilos de dirección

ESTILO DE LIDERAZGO								
	AUTOEVALUACION	EVA 1	EVA 2	EVA 3	EVA 4	EVA 5	EVA 6	
COHERCITIVO	7	11	9	7	10	11	0	9,6
AUTORITARIO	8	11	9	10	10	9	0	9,8
AFILIATIVO	6	8	5	8	7	6	0	6,8
DEMOCRATICO	7	9	7	7	6	7	0	7,2
MARCA PASOS	8	10	8	12	7	7	0	8,8
COACHING	11	8	10	10	4	7	0	7,8

	AUTOEVALUACION	OTROS
COHERCITIVO	90,0%	97,0%
AUTORITARIO	85,0%	97,0%
AFILIATIVO	90,0%	25,0%
DEMOCRATICO	50,0%	20,0%
MARCA PASOS	95,0%	97,0%
COACHING	98,0%	10,0%

Después de observar los datos anteriores que obedecen a los resultados de la prueba de 360° los siguiente fueron los resultados obtenidos de acuerdo con la evaluación de 360° al equipo administrativo dela ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas para detectar como se ven y como los ven los demás funcionarios analizando las siguientes competencias y habilidades gerenciales.

ORIENTACION AL LOGRO

Tabla No 18. Orientación al logro

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	3	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		como me	
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	38%	55%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	63%	58%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	88%	78%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	63%	55%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		63%	61%

Al analizar los resultado de la evaluación de la competencia gerencial de orientación al logro en los funcionarios administrativos de gerencia de la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas Risaralda, se pudo evidenciar que en un 63% los funcionarios de esta área gerencia autoevaluaron su desempeño con respecto a la orientación del logro con una calificación aceptable, pero de acuerdo a como los ven los demás el perfil es más bajo pues la calificación es del 61%.

Síntesis: La orientación al logro para el área gerencial de la ESE hospital Santa Mónica de Dosquebradas debe estar ligada de manera directa a los Procesos Institucionales, buscando que la utilización de los esfuerzos y recursos se hagan de la manera más eficiente y efectiva, dando cumplimiento al interés de constante crecimiento para la ESE.

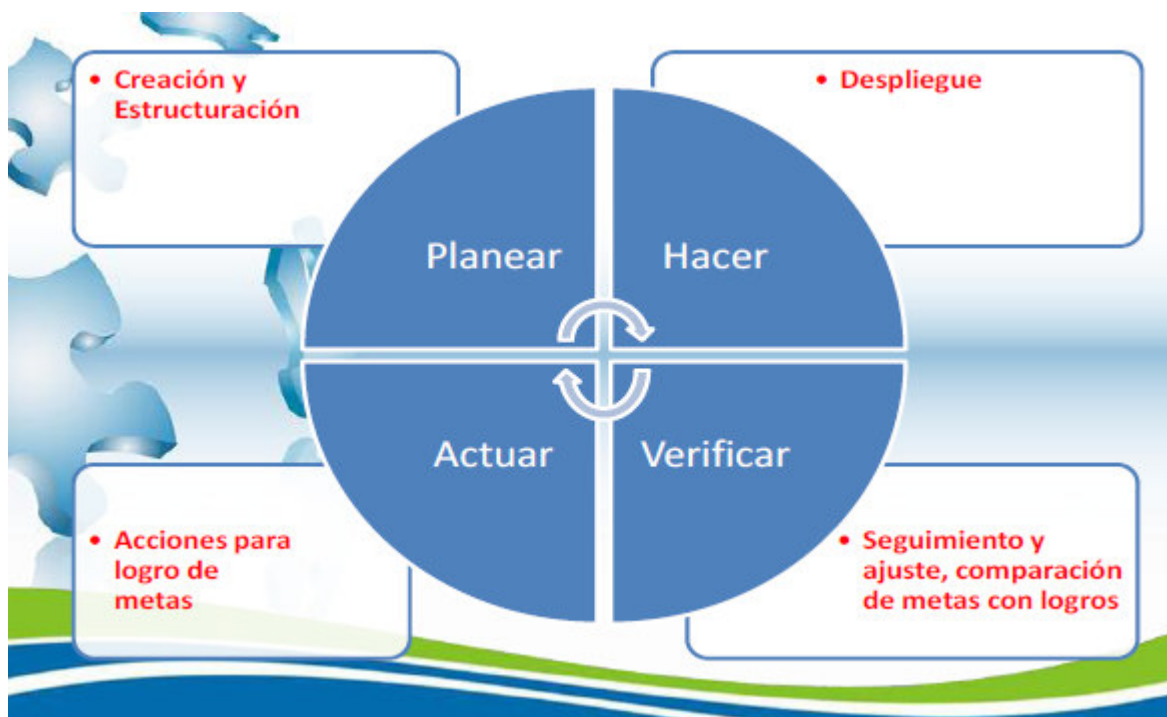
DESARROLLO DE OTROS

Tabla 19. Desarrollo de otros

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	3	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	AUTO	COMO ME VEN
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	0,625	0,45
3	Da razones, y ayuda a otros	0,75	0,475
4	Brinda retroalimentación para estimular	0,625	0,4
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	0,625	0,425
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	0,65625	0,4375

Un aspecto que resultó bajo en la calificación de competencias mediante la evaluación de 360º es la que tiene que ver con la competencia del desarrollo de otros que maneja aspectos como la expresión de expectativas positivas a las personas a su cargo o colegas, impartir instrucciones, ayudar a los demás funcionarios y la aplicación del Coaching, en estos aspectos resultó que hace falta fortalecer esta competencia gerencial con el fin de fortalecer la ESE hospital Santa Mónica, para lo cual sería importante implementar el siguiente esquema.



Gráfica No 6 Esquema de competencias

Con esta retroalimentación de información y conocimiento, se logrará un mejor desempeño en el área gerencial y de hecho en el mejoramiento de la ESES Hospital Santa Mónica de Dosquebradas.

DIRECTIVIDAD

Tabla No 20. Directividad

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	3	<div></div>								
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	3	<div></div>								
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	auto	como me ven
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	50%	83%
3	Exige alto desempeño	88%	68%
4	Mantiene estándares de desempeño	38%	58%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	75%	73%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		63%	70%

Aunque a simple vista y en concordancia con los resultados obtenidos en la evaluación de 360° la calificación de la competencia sobre directividad resulta aceptable con una leve variación entre el 63% de cómo se autoevalúan y como los ven los demás en cuanto a esta competencia gerencial, en este aparte se nota que el segmento más débil es el de bajo control de estándares de desempeño lo que puede ser contraproducente para la institución empresarial de la salud.

IMPACTO E INFLUENCIA

Tabla No 21. Impacto e influencia

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	5									
		OTROS	5									
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	5									
		OTROS	5									
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	2									
		OTROS	4									
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	4									
		OTROS	4									
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	63%	68%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	63%	58%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	25%	50%
5	Usa la influencia indirecta	50%	45%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		50%	55%

Como se planteo inicialmente en la introducción de este capítulo, se hace claridad de la forma como la plataforma estratégica y la operacional deben concadenar y la precisión que debe tener cada uno de sus componentes con el fin de generar alto impacto e influencia tanto entre subalternos, colegas como en los usuarios, logrando con esto una integración cabal de la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas que sean consecuentes, integrales y efectivas.

Analizando los resultados en cuanto a la competencia gerencial de impacto e influencia se nota que esta se muestra débil, pues los resultados demuestran un promedio de autoevaluación y de percepción de los demás en un rango de 50% a 55% lo que hace pensar en que este aspecto necesita intervención dentro del plan de desarrollo gerencia para la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, para lo cual se propone aplicar la siguiente estrategia de planeación estratégica con miras a fortalecer la competencia gerencial de impacto e influencia:

Gráfica 7. Planeación gerencial para la ESE hospital Santa Mónica.



De acuerdo con lo anterior, en la figura se identifica las dos plataformas y las características relevantes de cada uno de sus componentes para mejorar tanto la competencia de directividad como la de impacto e influencia. Puede observarse que al implementarse esta estrategia, cada Plataforma cumple con unos objetivos que son fundamentales para el desarrollo y despliegue de las diferentes estrategias para el logro de la Visión de la ESE Hospital Santa Mónica. Siendo responsabilidad de la estratégica la definición de directrices institucionales de la gerencia y la segunda u operacional el despliegue de actividades y tareas de manera organizada para dar logro a esas directrices institucionales con el fin de lograr el mejoramiento gerencial de la empresa de la salud.

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Tabla No 23. Entendimiento personal

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	6									
		OTROS	4									
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	6									
		OTROS	4									
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	4									
		OTROS	3									
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	6									
		OTROS	4									
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Con respecto a la competencia del entendimiento interpersonal los resultados obtenidos demuestran que este es bueno y que las relaciones tanto laborales como personales se manejan en un ambiente propicio y apto para la función gerencial de la ESE Hospital Santa Mónica y esto se puede apreciar en el

desgloce segmental del cuadro siguiente en donde aparecen tanto la autoevaluación como la percepción de los demás en cuanto a esta competencia.

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	75%	48%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	75%	45%
3	Entiende los significados	50%	43%
4	Entiende los problemas implícitos	75%	48%
Total Puntos			
Calcule el promedio		69%	46%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Tabla No 23. Conocimiento Organizacional 80

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)											
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		26+31										
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		10+36										
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		9+14										
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		24+48										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Puntos	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	63%	65%
3	Entiende el clima y la cultura	63%	61%
4	Entiende las políticas organizacionales	63%	60%
5	Entiende los problemas organizacionales	50%	63%
Total Puntos			
Calcule el promedio		59%	62%

El conocimiento organizacional en el equipo gerencial de la ESE Hospital Santa Mónica presenta un promedio moderado del 59% al 82% en la evaluación de 360º lo cual requiere que se realice un despliegue del plan de mejoramiento gerencial a través de la plataforma operacional de la ESE, buscando de manera persistente el implementar la administración de los procesos gerenciales como eje del crecimiento institucional.

LIDERAZGO

Tabla No 24. Liderazgo

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	3	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Si bien es cierto, el plan de desarrollo gerencial para la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas precisa las acciones que se deben realizar en función de los factores de riesgo, también lo es que frente a las situaciones cambiantes del entorno principalmente en orden de liderazgo de su equipo directivo se hace necesario que dicho plan sea dinámico, buscando alternativas que permitan realizar los ajustes correspondientes, y esto debe

aplicarse a corto plazo si se tiene en cuenta el siguiente resultado de la evaluación de la prueba de 360° realizado al equipo directivo de la institución.

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	63%	60%
4	Cuida el grupo	75%	68%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	75%	55%
6	Comunica una visión obligatoria	38%	55%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		63%	59%

De acuerdo a estos resultados, es evidente que se necesitan acciones inmediatas en cuanto a esta competencia gerencial y como instrumento de desarrollo gerencial se propone el siguiente esquema en donde se plantean los puntos y parámetros a seguir con el propósito de mejorar el nivel de liderazgo tanto en área gerencial como directiva y administrativa de la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas.

INDICADOR (3)	Gestión de ejecución del Plan de Desarrollo institucional				
FORMULA	Número de metas del plan operativo anual cumplidas/ Número de metas del plan operativo anual programadas.				
ACTIVIDADES Y ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar el Plan de Desarrollo Institucional • Capacitar en la metodología para la formulación de los Planes Operativos Anuales-POA. • Formular los POAS por procesos incluyendo metas de producción, desplegando el Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016. • Consolidar la ejecución del Plan de Desarrollo Institucional a través del seguimiento de las actividades y avances de los POA por proceso de la vigencia. • Realizar los análisis de causa, estableciendo y ejecutando los planes de mejora cuando se presentan resultados no deseados o desviaciones no previstas. • Elaborar y presentar informe de ejecución y gestión a Junta Directiva, entes de control, y ciudadanía en general, a través de los mecanismos formales y de rendición de cuentas. 				
ESTANDAR PROPUESTO	LINEA DE BASE	LOGROS PARA LA VIGENCIA			
		2012	2013	2014	2015
≥ 90%	96.3%	90%	90%	90%	90%

línea de base Diciembre 31 de 2011

Gráfica No 8. Gestión de ejecución

Al implementarse esta estrategia se proyecta un cumplimiento del 90% de las metas de liderazgo institucional en el equipo directivo, considerando que se plantea nuevos objetivos y estrategias retadoras; en este sentido, para su ejecución y cumplimiento requiere de la articulación de varios sectores, y la superación de las dificultades en la competencias gerenciales, con el fin de incrementar la calidad y servicio de la salud por parte de ESE Hospital santa Mónica del municipio de Dosquebradas.

10.CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Elección de Tema																
Búsqueda y Recopilación inicial de información																
Redacción de anteproyecto																
Presentación de Anteproyecto																
Aprobación de Anteproyecto																
Recopilación, clasificación y Análisis de información																
Redacción y entrega del segundo informe																
Corrección del segundo informe																
Elaboración del proyecto final, incluyendo correcciones																
Entrega y presentación del proyecto final (TESIS)																

10.1. RECURSOS Y PRESUPUESTOS

Recurso Humano	\$/Hr.	Nro/Hr.	TOTAL	FUENTE FINACIADORA
Investigador	\$ 30.000.00	4/Se	\$ 4.800.000.00	Recursos Propios
Director	\$ 80.000.00	1/M	\$800.000	Universidad
Asesor	\$ 60.000.00	2/M	\$1.2000.00	Universidad
Total Talento Humano			\$6.800.000.00	
Compra o Alquiler de Maquinaria y Equipos	Costo Unitario	Cantidad	TOTAL	FUENTE QUE FINANCIA
Equipo de laboratorio				
Maquinaria				
Computadores	\$1.100.000.00	1	\$1.100.000.00	Recursos Propios
Impresora	\$ 130.000.00	1	\$ 130.000.00	Recursos Propios
Total Maquinaria y Equipos	\$1.230.000.00		\$1.230.000.00	Recursos Propios
Fungibles	Costo Unitario	Cantidad	TOTAL	FUENTE QUE FINANCIA
Materiales de Prueba				
Materiales de modelo				
Libros	\$120.000.00	3	\$120.000.00	Recursos Propios
Papelería y otros	\$225.000		\$225.000.00	Recursos Propios
Total Fungibles				
Servicios Públicos				
Viajes				
Gastos de Representación	\$180.000.00		\$180.000.00	Recursos Propios
Arrendamiento Local				
Total otros Gastos			\$525.000.00	
SUBTOTAL			\$535.200.00	
Imprevistos 2-6%			\$10.200.00	
COSTO TOTAL DEL PROYECTO				\$8.565.200.00

11.CONCLUSIONES

- 1) Al implementar y poner en ejecución el plan de desarrollo gerencial para el equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica del Municipio de Dosquebradas, se orienta la gestión de la administración de los recursos requeridos para la adecuada prestación de los servicios de salud y en igual forma al cumplimiento de las obligaciones laborales, legales y rendición de cuentas que involucra los procesos y recursos administrativos y de logística, necesarios y suficientes para desarrollar las actividades, alcanzar los objetivos y ejecutar las metas como Empresa Social del Estado que es. Porque un plan de desarrollo gerencial de este tipo y para este tipo de empresas incluye: talento humano, información, financieros y físicos (insumos, medicamentos y suministros en general); la infraestructura física y su mantenimiento y, la gestión de la tecnología ya que todos estos elementos están conducidos y evaluados por el grupo directivo de la ESE.
- 2) Como primera medida, debe tenerse en cuenta que la labor gerencial en las organizaciones se fundamenta, entre otros aspectos, en la expectativa de que las personas que ocupan los cargos de dirección sean, ante todo, estrategias capaces de proponer, diseñar y ejecutar alternativas de acción que logren convocar e involucrar a todos los colaboradores alrededor de ideas innovadoras y transformadoras.
- 3) El éxito fundamental del posicionamiento de las Instituciones son las personas, pero no las personas por sí solas, sino que con el apoyo y gestión de una buena dirección. Pero el equipo directivo y en especial en Empresas Sociales del Estado como la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas debe estar integrada en la organización como un pilar

fundamental en la que a través de una buena comunicación aportará a todas las demás áreas herramientas para el cumplimiento de sus objetivos.

- 4) Los planes de desarrollo gerencial deben ser canalizados desde una perspectiva estratégica de negocios, ya que una estrategia implantada por la Institución, es la de lograr ventajas competitivas con respecto a las demás, pero no solo en la prestación de sus servicios o en la producción de sus productos, sino que también logrará tener una gran ventaja competitiva al obtener un personal comprometido con los objetivos de la Institución, y si éste es de alta calidad porque se encuentra bien gestionado, la Institución logrará sus objetivos, alcanzando así una alta productividad y competencia con lo cual se aumentará el valor agregado de la Institución.
- 5) Teniendo en cuenta que la ESE Hospital Santa Mónica es una empresa dedicada a la prestación de servicios en salud, debe, entonces tenerse presente el servicio como factor determinante en el proceso de fidelización de los usuarios para la organización. Asumiendo que el servicio va más allá de lo comercial y se convierte en un eje transversal que a todos toca en la organización.
- 6) Se presentó un test de diagnóstico realizado con el fin de evaluar el desempeño de las habilidades y competencia de cada uno de los miembros del equipo gerencial de la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas, esta calificación de resultados fue realizada por la Psicóloga y magister en administración del desarrollo humano y organizacional y catedrática de la misma disciplina de la Universidad Tecnológica de Pereira Dra. LUZ ESTELA MONTOYA ALZATE, quien realizó la calificación por competencias y habilidades enfocadas en la motivación laboral, el comportamiento laboral, las habilidades sociales, la estructura psíquica de los funcionarios entrevistados, así como también las escalas adicionales. La

calificación de estas competencias y habilidades laborales y de comportamiento se efectuaron teniendo en cuenta que en el desarrollo gerencial en general y en especial para las empresas de la salud, se debe tener en cuenta que las competencias, habilidades y destrezas son características permanentes de la persona, las cuales se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, es decir que estas competencias o habilidades están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

- 7) Tomando como referencia los resultados expuestos se pudo observar que existe un nivel del 44,63% en cuanto al Porcentaje Directo (PD), mientras que los mismos resultados generales al ser sometidos a la Estandarización (S) demostraron un 34% , demostrándose que el nivel de competencias y habilidades de los funcionarios y empleado sometidos al Test se encuentra en un promedio medio, pero que necesita ser mejorado para que la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas aumente su gestión, de igual manera estos resultados también demuestran la viabilidad y necesidad inmediata de la ejecución de la propuesta de desarrollo gerencial para el equipo directivo de la ESE Hospital Santa Mónica dirigida en el presente proyecto de grado.
- 8) Se pudo comprobar que en cuanto al comportamiento laboral existe una buena flexibilidad laboral hacia el cambio y la gestión con un 52.1% y aunque existe un buen promedio Estándar con respecto al esmero con un 42,16% y con la orientación a la acción representado en un 43,9% estos dos subsegmentos de la competencia del comportamiento laboral debe ser mejorado teniendo como fundamento que es prioritario para la ESE Hospital Santa Mónica que el personal del equipo gerencial estén conscientes que la

orientación a la acción de la escala que describe las competencias en el marco de orientación y que sirve para determinar hasta qué grado la persona evaluada siente satisfacción de las tareas realizadas, incluso cuando el nivel de dificultad de tareas es elevado.

- 9) Al observar las síntesis gerenciales del personal directivo de la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas y evaluar sus competencias gerenciales y su gestión tanto interpersonal como de gestión directiva y laboral se puede resumir que el Hospital debe definir mecanismos para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los planes de mejora del desarrollo gerencial derivados de la autoevaluación las competencia y habilidades, así como de la evaluación 360°.
- 10) La competencia gerencial de orientación al logro en los funcionarios administrativos de gerencia de la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas Risaralda, se pudo evidenciar que en un 63% los funcionarios de este equipo gerencial autoevaluaron su desempeño con respecto a la orientación del logro con una calificación aceptable, pero de acuerdo a como los ven los demás el perfil es más bajo pues la calificación es del 61%.
- 11) La orientación al logro para el área gerencial de la ESE hospital Santa Mónica de Dosquebradas debe estar ligada de manera directa a los Procesos Institucionales, buscando que la utilización de los esfuerzos y recursos se hagan de la manera más eficiente y efectiva, dando cumplimiento al interés de constante crecimiento para la ESE.
- 12) El conocimiento organizacional en el área gerencial de la ESE Hospital Santa Mónica presenta un promedio moderado del 59% al 82% en la evaluación de 360° lo cual requiere que se realice un despliegue del plan

de mejoramiento gerencial a través de la plataforma operacional de la ESE, buscando de manera persistente el implementar la administración de los procesos gerenciales como eje del crecimiento institucional.

- 13) Al implementarse las estrategias del plan de desarrollo gerencial se proyecta un cumplimiento del 90% de las metas de liderazgo institucional en el equipo directivo, considerando que se plantea nuevos objetivos y estrategias retadoras; en este sentido, para su ejecución y cumplimiento requiere de la articulación de varios sectores, y la superación de las dificultades en las competencias gerenciales, con el fin de incrementar la calidad y servicio de la salud por parte de ESE Hospital santa Mónica del municipio de Dosquebradas.

12.RECOMENDACIONES

Para un adecuado entendimiento y ejecución del Plan de Desarrollo Gerencial para la ESE Hospital Santa Mónica del municipio de Dosquebradas, es necesario llegar a todos los procesos, niveles y colaboradores del Hospital, para ello se usara entre otros medios, el Portal Interno, Página Web, jornadas de inducción y re-inducción. Es de anotar que esta divulgación y socialización estará en cabeza de la gerencia, equipo directivo, y líderes de proceso. De igual manera, la divulgación a la comunidad y partes interesadas se realizara a través de la Página Web y dentro de la rendición de cuentas se informará el avance del mismo.

Teniendo en cuenta que el plan de desarrollo gerencial, deberá articularse con el Plan de Desarrollo Institucional de la ESE Hospital Santa Mónica de Dosquebradas, su despliegue y ejecución se realizará a través de los planes operativos anuales (POA) de los procesos del Hospital, a los cuales se les realiza un seguimiento mensual con un informe trimestral y que periódicamente es presentado a la Junta Directiva.

Asimismo, forma los compromisos y metas del plan se articularán a los Acuerdos de Gestión que establezca la gerencia con los subgerentes, de servicios de salud, miembros del equipo directivo y demás colaboradores.

13.BIBLIOGRAFÍA

CARO, Arelly (2001), "Gestión Humana: La Imagen del Servicio". McGraw-Hill, Bogotá, D.C.

CHARLES Ramirez. Elizabeth Tomado de Gerencia administrativa En <http://www.degerencia.com/articulo/pilares-de-una-gestion-gerencial-relevante>

CUEVAS, Carlos F. (2002) Contabilidad de Costos. Enfoque Gerencial y de Gestión. Ed. Prentice Hill,. Segunda Edición.

DAVIS, Stanley M. (1987), Futuro Perfecto: Cómo dirigir una empresa hoy para competir en el futuro. Barcelona: Editorial Folio.

GATES, Bill (1995), Camino al Futuro. Bogotá. Edit. McGraw-Hill.

GIBSON, Rowan (1997), Repensando el Futuro. Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo. Bogotá: Editorial Norma. McGraw-Hill.

GUZMAN BERRIO, Deysi Y CASTRILLÓN CIFUENTES Jaime. Costos para Gerenciar Organizaciones.

KOONTZ y Weihrich Harold Administración Una Perspectiva Global 11ª Edición Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.

LUCAS MARIN, A.: La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Barcelona: Bosch comunicación, 1997.

MIKLOS, Tomas (1991), Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro. México. Edit. Limusa.

PFIEZENMAIER, Wolfgang (2002), "Dirección de Proyectos: El Proyecto de Dirigir". Universidad del Bosque, Bogotá, D.C.

PLACER, Steve & LACAERDA R.(2002) Gerencia Basada en Actividades. Ed. Andersen. McGraw Hill.Colombia

PORTER, Michael E.,(1985.)Ventaja Competitiva, Editorial Cecs, USA

PRATKANIS, A. Y ARONSON, E.: La era de la propaganda, Barcelona: Paidós Comunicación, 1994.

PUCHOL. L.: Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Madrid: Díaz de Santos, 1997.

PUYAL, E.: "La supervisión de grupos autónomos de trabajo: una cuestión paradójica", Revista de Gestión Pública y Privada, nº 4, pp 301-314, 1999.

ROBBINS, H. y FINLEY, M.: Por qué fallan los equipos, Barcelona: Gránica, 1999.

TOFLER, Alvin (1985), La Empresa Sensible. Barcelona: Edit. Plaza y Janes

VECINO José Manuel. Pilares de una gestión gerencial relevante. TEMA: Gerencia y negocios. Consultado Fbrero de 2013. Disponible en <http://www.degerencia.com/articulo/pilares-de-una-gestion-gerencial-relevante>.

WARREN, Revé & FESS. (2002) Contabilidad Administrativa. Ed. Thomson Editores.. Sexta Edición.

ANEXOS

ANEXOS

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Desea hacer el trabajo bien												
2	Crea sus propias medidas de excelencia												
3	Mejora el desempeño	AUTO	4	<div></div>									
		OTROS	5	<div></div>									
		2+51											
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	3	<div></div>									
		OTROS	5	<div></div>									
		34+53											
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	5	<div></div>									
		OTROS	6	<div></div>									
		12+16											
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	4	<div></div>									
		OTROS	5	<div></div>									
		27+40											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

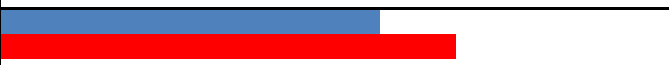



Niveles de Escala:			como me
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	50,0%	63%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	37,5%	60%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	62,5%	80%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	50,0%	58%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		50,0%	65%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	8									
		OTROS	7									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	7									
		OTROS	6									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	7									
		OTROS	7									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	6									
		OTROS	6									
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	AUTO	COMO ME VEN
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	100%	83%
3	Da razones, y ayuda a otros	88%	78%
4	Brinda retroalimentación para estimular	88%	85%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	75%	78%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	88%	81%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	4									
		OTROS	5									
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	7									
		OTROS	6									
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	4									
		OTROS	6									
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	7									
		OTROS	6									
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	auto	como me ven
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	50%	60%
3	Exige alto desempeño	88%	75%
4	Mantiene estándares de desempeño	50%	80%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	88%	78%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		69%	73%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	3	<div></div>								
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	3	<div></div>								
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	50%	40%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	75%	45%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	75%	68%
5	Usa la influencia indirecta	63%	40%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		66%	48%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	3									
		OTROS	5									
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	6									
		OTROS	6									
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	5									
		OTROS	5									
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	6									
		OTROS	6									
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		38%	60%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		75%	73%
3	Entiende los significados		
		63%	63%
4	Entiende los problemas implícitos		
		75%	78%
Total Puntos			
Calcule el promedio		63%	68%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	8										
		OTROS	7										
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	6										
		OTROS	7										
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	5										
		OTROS	6										
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	6										
		OTROS	6										
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	100%	83%
3	Entiende el clima y la cultura	75%	85%
4	Entiende las políticas organizacionales	63%	80%
5	Entiende los problemas organizacionales	75%	80%
Total Puntos			
Calcule el promedio		78%	82%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO OTROS 4+15	0 5									
4	Cuida el grupo	AUTO OTROS 25+45	7 7									
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO OTROS 30+35	6 7									
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO OTROS 13+52	5 7									
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0.0%	12.5%	25.0%	37.5%	50.0%	62.5%	75.0%	87.5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	0%	63%
4	Cuida el grupo	88%	88%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	75%	90%
6	Comunica una visión obligatoria	63%	83%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		56%	81%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		SANDRA ECHEVERRY	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	80,0%	97,0%	
AUTORITARIO	85,0%	97,0%	
AFILIATIVO	58,0%	25,0%	
DEMOCRATICO	50,0%	80,0%	
MARCA PASOS	70,0%	95,0%	
COACHING	98,0%	10,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:				Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		Frecuencia de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	5	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	3	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	3	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	2	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		auto	como me ven}
Nivel	Comportamiento		
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	63%	75%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	38%	63%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	38%	70%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	25%	60%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		41%	67%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	75%	73%
3	Da razones, y ayuda a otros	75%	78%
4	Brinda retroalimentación para estimular	75%	75%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	63%	65%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	72%	73%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	2	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	4	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	4	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	5	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

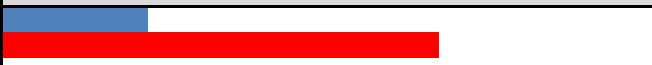



Niveles de Escala:		auto	como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	25%	63%
3	Exige alto desempeño	50%	75%
4	Mantiene estándares de desempeño	50%	73%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	63%	68%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		47%	69%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	2	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	2	<div><div></div></div>								
		OTROS	4	<div><div></div></div>								
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	4	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	2	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	25%	58%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	25%	50%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	50%	58%
5	Usa la influencia indirecta	25%	60%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		31%	56%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	1									
		OTROS	5									
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	6									
		OTROS	5									
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	6									
		OTROS	6									
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	5									
		OTROS	5									
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		13%	65%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		75%	65%
3	Entiende los significados		
		75%	73%
4	Entiende los problemas implícitos		
		63%	65%
Total Puntos			
Calcule el promedio		56%	67%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	6										
		OTROS	6										
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	5										
		OTROS	6										
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	3										
		OTROS	6										
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	5										
		OTROS	6										
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	75%	75%
3	Entiende el clima y la cultura	63%	75%
4	Entiende las políticas organizacionales	38%	70%
5	Entiende los problemas organizacionales	63%	75%
Total Puntos			
Calcule el promedio		59%	74%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	0	<div><div></div></div>								
		OTROS	4	<div><div></div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	7	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	6	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	5	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	0%	48%
4	Cuida el grupo	88%	80%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	75%	80%
6	Comunica una visión obligatoria	63%	78%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		56%	71%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		MARTHA CECILIA BENJUMEA	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	97,0%	97,0%	
AUTORITARIO	95,0%	25,0%	
AFILIATIVO	95,0%	90,0%	
DEMOCRATICO	30,0%	20,0%	
MARCA PASOS	80,0%	15,0%	
COACHING	70,0%	10,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	3	<div></div>								
		OTROS	7,2	<div></div>								
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	7,2	<div></div>								
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Niveles de Escala:		como me	
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	88%	50%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	38%	90%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	100%	90%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	75%	63%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		75%	73%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	8									
		OTROS	7									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	8									
		OTROS	7									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	8									
		OTROS	8									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	8									
		OTROS	7									
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	100%	90%
3	Da razones, y ayuda a otros	100%	88%
4	Brinda retroalimentación para estimular	100%	95%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	100%	85%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	100%	89%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	5									
		OTROS	5									
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	8									
		OTROS	7									
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	7									
		OTROS	7									
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	6									
		OTROS	6									
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	auto	como me ven
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	63%	68%
3	Exige alto desempeño	100%	83%
4	Mantiene estándares de desempeño	88%	88%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	75%	70%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		81%	77%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	5									
		OTROS	6									
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	4									
		OTROS	5									
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	6									
		OTROS	6									
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	5									
		OTROS	5									
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	63%	78%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	50%	63%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	75%	75%
5	Usa la influencia indirecta	63%	63%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		63%	69%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	2	<div></div>								
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	8	<div></div>								
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	8	<div></div>								
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12.5%	25.0%	37,5%	50.0%	62.5%	75.0%	87.5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		50%	20%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		88%	100%
3	Entiende los significados		
		100%	88%
4	Entiende los problemas implícitos		
		100%	95%
Total Puntos			
Calcule el promedio		84%	76%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	8										
		OTROS	7										
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	8										
		OTROS	7										
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	7										
		OTROS	7										
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	7										
		OTROS	8										
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	100%	93%
3	Entiende el clima y la cultura	100%	88%
4	Entiende las políticas organizacionales	88%	83%
5	Entiende los problemas organizacionales	88%	95%
Total Puntos			
Calcule el promedio		94%	89%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	3	<div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	8	<div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	75%	40%
4	Cuida el grupo	100%	95%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	88%	93%
6	Comunica una visión obligatoria	88%	88%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		88%	79%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		LUZ ADRIANA ORDOÑEZ	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	97,0%	0,0%	
AUTORITARIO	97,0%	97,0%	
AFILIATIVO	97,0%	97,0%	
DEMOCRATICO	97,0%	20,0%	
MARCA PASOS	97,0%	97,0%	
COACHING	98,0%	98,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	2	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Niveles de Escala:		como me	
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	50%	68%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	88%	55%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	100%	60%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	25%	68%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		66%	63%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	8									
		OTROS	5									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	8									
		OTROS	6									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	8									
		OTROS	6									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	8									
		OTROS	5									
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	100%	68%
3	Da razones, y ayuda a otros	100%	75%
4	Brinda retroalimentación para estimular	100%	70%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	100%	68%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	100%	70%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel										
Nivel	Comportamiento		de Nivel		0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)													
2	Establece límites	AUTO	4											
		OTROS	5											
		1+19												
3	Exige alto desempeño	AUTO	8											
		OTROS	6											
		5+11												
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	8											
		OTROS	5											
		49+56												
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	7											
		OTROS	5											
		33+37												
PORCENTAJES DE FRECUENCIA					0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		auto	como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	50%	63%
3	Exige alto desempeño	100%	70%
4	Mantiene estándares de desempeño	100%	60%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	88%	65%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		84%	64%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	4									
		OTROS	4									
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	8									
		OTROS	5									
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	8									
		OTROS	5									
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	6									
		OTROS	4									
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	50%	55%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	100%	60%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	100%	60%
5	Usa la influencia indirecta	75%	55%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		81%	58%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	0	<div><div></div></div>								
		OTROS	4	<div><div></div></div>								
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	8	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	8	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	8	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		0%	55%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		100%	58%
3	Entiende los significados		
		100%	58%
4	Entiende los problemas implícitos		
		100%	65%
Total Puntos			
Calcule el promedio		75%	59%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)											
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	6									
		OTROS	5									
		26+31										
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	8									
		OTROS	5									
		10+36										
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	7									
		OTROS	5									
		9+14										
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	8									
		OTROS	5									
		24+48										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	75%	65%
3	Entiende el clima y la cultura	100%	63%
4	Entiende las políticas organizacionales	88%	60%
5	Entiende los problemas organizacionales	100%	68%
Total Puntos			
Calcule el promedio		91%	64%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	88%	55%
4	Cuida el grupo	100%	58%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	100%	80%
6	Comunica una visión obligatoria	88%	55%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		94%	62%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		LUCY ANDREA HENAO	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	95,0%	97,0%	
AUTORITARIO	85,0%	85,0%	
AFILIATIVO	97,0%	95,0%	
DEMOCRATICO	20,0%	20,0%	
MARCA PASOS	97,0%	15,0%	
COACHING	98,0%	10,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:				Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		Frecuencia de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			como me
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño		
		50%	50%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes		
		88%	78%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio		
		63%	68%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados		
		50%	63%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		63%	64%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	8									
		OTROS	6									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	8									
		OTROS	6									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	8									
		OTROS	6									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	6									
		OTROS	5									
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

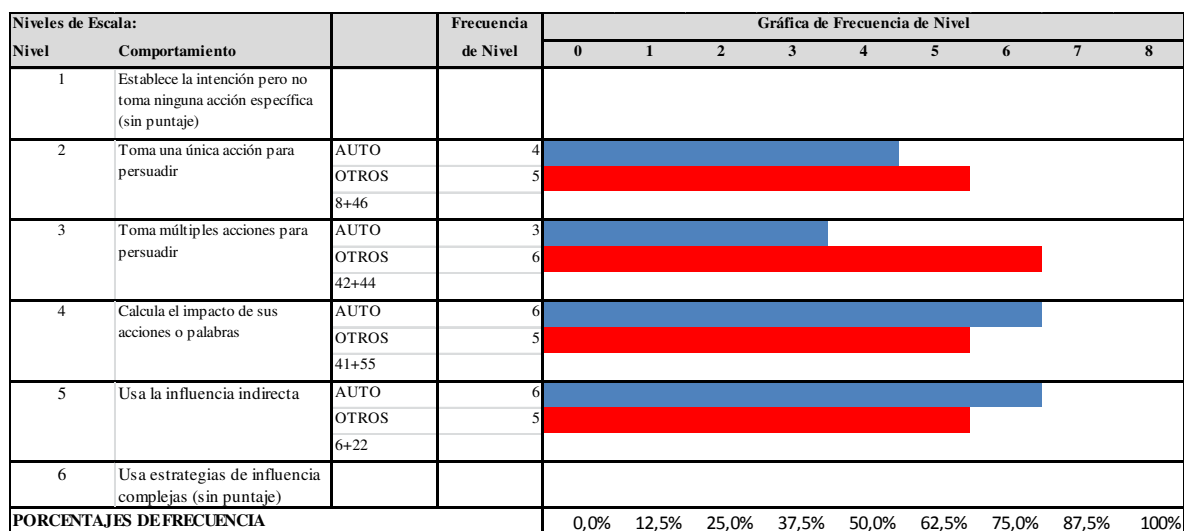
Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	100%	70%
3	Da razones, y ayuda a otros	100%	73%
4	Brinda retroalimentación para estimular	100%	80%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	75%	65%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	94%	72%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	2	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Niveles de Escala:		auto	como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	25%	55%
3	Exige alto desempeño	88%	73%
4	Mantiene estándares de desempeño	75%	80%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	75%	65%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		66%	68%

IMPACTO E INFLUENCIA







Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	50%	58%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	38%	70%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	75%	65%
5	Usa la influencia indirecta	75%	65%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		59%	64%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	0									
		OTROS	3									
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	7									
		OTROS	6									
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	7									
		OTROS	6									
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	6									
		OTROS	6									
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		0%	35%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		88%	75%
3	Entiende los significados		
		88%	70%
4	Entiende los problemas implícitos		
		75%	78%
Total Puntos			
Calcule el promedio		63%	64%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	7										
		OTROS	6										
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	8										
		OTROS	6										
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	8										
		OTROS	6										
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	8										
		OTROS	6										
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	88%	78%
3	Entiende el clima y la cultura	100%	75%
4	Entiende las políticas organizacionales	100%	75%
5	Entiende los problemas organizacionales	100%	73%
Total Puntos			
Calcule el promedio		97%	75%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	3									
		OTROS	4									
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	7									
		OTROS	6									
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	7									
		OTROS	6									
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	8									
		OTROS	6									
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	38%	55%
4	Cuida el grupo	88%	75%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	88%	78%
6	Comunica una visión obligatoria	100%	73%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		78%	70%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		LAURA TATIANA ARIAS	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	80,0%	97,0%	
AUTORITARIO	97,0%	25,0%	
AFILIATIVO	95,0%	97,0%	
DEMOCRATICO	80,0%	20,0%	
MARCA PASOS	97,0%	95,0%	
COACHING	98,0%	10,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:		Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento		0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA			0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		como me	
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	75%	68%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	88%	88%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	88%	83%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	75%	73%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		81%	78%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:		Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	8									
		OTROS	7									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	8									
		OTROS	7									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	7									
		OTROS	7									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	8									
		OTROS	7									
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	100%	85%
3	Da razones, y ayuda a otros	100%	93%
4	Brinda retroalimentación para estimular	88%	90%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	100%	85%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	97%	88%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		auto	como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	75%	55%
3	Exige alto desempeño	88%	83%
4	Mantiene estándares de desempeño	50%	83%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	75%	85%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		72%	76%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	7									
		OTROS	4									
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	4									
		OTROS	5									
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	5									
		OTROS	5									
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	5									
		OTROS	3									
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	88%	53%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	50%	58%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	63%	68%
5	Usa la influencia indirecta	63%	40%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		66%	54%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	3									
		OTROS	5									
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	5									
		OTROS	6									
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	5									
		OTROS	4									
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	6									
		OTROS	6									
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		38%	60%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		63%	80%
3	Entiende los significados		
		63%	50%
4	Entiende los problemas implícitos		
		75%	73%
Total Puntos			
Calcule el promedio		59%	66%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)											
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		26+31										
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		10+36										
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		9+14										
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		24+48										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	88%	80%
3	Entiende el clima y la cultura	88%	80%
4	Entiende las políticas organizacionales	88%	53%
5	Entiende los problemas organizacionales	88%	68%
Total Puntos			
Calcule el promedio		88%	70%





LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	50%	63%
4	Cuida el grupo	100%	90%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	100%	85%
6	Comunica una visión obligatoria	88%	93%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		84%	83%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		JOSE ALBERT ZULETA	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	97,0%	97,0%	
AUTORITARIO	97,0%	97,0%	
AFILIATIVO	95,0%	97,0%	
DEMOCRATICO	90,0%	20,0%	
MARCA PASOS	97,0%	97,0%	
COACHING	98,0%	98,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	5									
		OTROS	5									
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	5									
		OTROS	7									
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	6									
		OTROS	7									
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	4									
		OTROS	6									
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		auto	como me ven}
Nivel	Comportamiento		
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	63%	63%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	63%	82%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	75%	88%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	50%	77%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		63%	77%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:		Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	6									
		OTROS	7									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	6									
		OTROS	6									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	3									
		OTROS	6									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	5									
		OTROS	5									
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	75%	85%
3	Da razones, y ayuda a otros	75%	79%
4	Brinda retroalimentación para estimular	38%	75%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	63%	67%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	63%	77%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	5									
		OTROS	7									
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	5									
		OTROS	7									
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	5									
		OTROS	6									
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	6									
		OTROS	7									
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		auto	como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	63%	83%
3	Exige alto desempeño	63%	88%
4	Mantiene estándares de desempeño	63%	79%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	75%	81%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		66%	83%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	3	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	38%	65%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	75%	71%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	75%	75%
5	Usa la influencia indirecta	75%	75%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		66%	71%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	4									
		OTROS	4									
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	4									
		OTROS	6									
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	5									
		OTROS	6									
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	5									
		OTROS	6									
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		50%	50%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		50%	71%
3	Entiende los significados		
		63%	71%
4	Entiende los problemas implícitos		
		63%	69%
Total Puntos			
Calcule el promedio		56%	65%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)											
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		26+31										
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		10+36										
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		9+14										
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		24+48										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	63%	77%
3	Entiende el clima y la cultura	63%	79%
4	Entiende las políticas organizacionales	63%	83%
5	Entiende los problemas organizacionales	50%	83%
Total Puntos			
Calcule el promedio		59%	81%





LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	3	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	3	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0.0%	12.5%	25.0%	37.5%	50.0%	62.5%	75.0%	87.5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	38%	73%
4	Cuida el grupo	75%	85%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	75%	85%
6	Comunica una visión obligatoria	38%	73%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		56%	79%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		JAVIER ALEJANDRO GAVIRIA
	AUTOEVALUACION	OTROS
COHERCITIVO	97,0%	0,0%
AUTORITARIO	97,0%	97,0%
AFILIATIVO	97,0%	25,0%
DEMOCRATICO	95,0%	20,0%
MARCA PASOS	97,0%	15,0%
COACHING	70,0%	10,0%

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	6									
		OTROS	5									
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	6									
		OTROS	4									
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	6									
		OTROS	7									
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	6									
		OTROS	4									
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Niveles de Escala:		auto	como me ven}
Nivel	Comportamiento		
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	75%	66%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	75%	53%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	75%	84%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	75%	50%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	75%	63%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:		Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	6									
		OTROS	6									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	6									
		OTROS	6									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	6									
		OTROS	6									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	6									
		OTROS	5									
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	75%	72%
3	Da razones, y ayuda a otros	75%	75%
4	Brinda retroalimentación para estimular	75%	69%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	75%	66%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	75%	70%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel										
Nivel	Comportamiento		de Nivel		0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)													
2	Establece límites	AUTO	5											
		OTROS	5											
		1+19												
3	Exige alto desempeño	AUTO	6											
		OTROS	7											
		5+11												
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	6											
		OTROS	7											
		49+56												
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	6											
		OTROS	6											
		33+37												
PORCENTAJES DE FRECUENCIA					0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		auto	como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	63%	56%
3	Exige alto desempeño	75%	81%
4	Mantiene estándares de desempeño	75%	81%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	75%	69%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		72%	72%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)												
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	4										
		OTROS	5										
		8+46											
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	4										
		OTROS	5										
		42+44											
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	6										
		OTROS	5										
		41+55											
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	6										
		OTROS	5										
		6+22											
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)												
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	50%	59%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	50%	56%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	75%	63%
5	Usa la influencia indirecta	75%	59%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		63%	59%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		75%	44%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		75%	66%
3	Entiende los significados		
		75%	72%
4	Entiende los problemas implícitos		
		75%	69%
Total Puntos			
Calcule el promedio		75%	63%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	5	<div></div>									
		OTROS	6	<div></div>									
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	6	<div></div>									
		OTROS	5	<div></div>									
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	6	<div></div>									
		OTROS	7	<div></div>									
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	6	<div></div>									
		OTROS	6	<div></div>									
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	63%	78%
3	Entiende el clima y la cultura	75%	63%
4	Entiende las políticas organizacionales	75%	81%
5	Entiende los problemas organizacionales	75%	72%
Total Puntos			
Calcule el promedio		72%	73%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	75%	63%
4	Cuida el grupo	75%	84%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	75%	75%
6	Comunica una visión obligatoria	75%	66%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		75%	72%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		GLORIA CONSUELO PEREZ
	AUTOEVALUACION	OTROS
COHERCITIVO	97,0%	97,0%
AUTORITARIO	85,0%	97,0%
AFILIATIVO	97,0%	97,0%
DEMOCRATICO	95,0%	20,0%
MARCA PASOS	70,0%	95,0%
COACHING	98,0%	70,0%

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	3									
		OTROS	5									
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	6									
		OTROS	5									
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	6									
		OTROS	6									
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	6									
		OTROS	5									
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		como me	
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	38%	65%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	75%	58%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	75%	73%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	75%	60%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	66%	64%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:		Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	6									
		OTROS	6									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	6									
		OTROS	6									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	6									
		OTROS	5									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	6									
		OTROS	6									
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	75%	75%
3	Da razones, y ayuda a otros	75%	73%
4	Brinda retroalimentación para estimular	75%	63%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	75%	73%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	75%	71%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento		de Nivel		0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)												
2	Establece límites	AUTO	4										
		OTROS	5										
		1+19											
3	Exige alto desempeño	AUTO	6										
		OTROS	6										
		5+11											
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	6										
		OTROS	5										
		49+56											
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	6										
		OTROS	5										
		33+37											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA					0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%







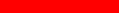

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	auto	como me ven
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	50%	63%
3	Exige alto desempeño	75%	73%
4	Mantiene estándares de desempeño	75%	65%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	75%	65%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		69%	66%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)												
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	3										
		OTROS	5										
		8+46											
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	5										
		OTROS	4										
		42+44											
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	6										
		OTROS	4										
		41+55											
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	4										
		OTROS	5										
		6+22											
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)												
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	38%	65%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	63%	55%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	75%	53%
5	Usa la influencia indirecta	50%	60%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		56%	58%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	4									
		OTROS	4									
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	6									
		OTROS	5									
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	6									
		OTROS	5									
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	6									
		OTROS	5									
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		50%	50%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		75%	63%
3	Entiende los significados		
		75%	65%
4	Entiende los problemas implícitos		
		75%	68%
Total Puntos			
Calcule el promedio		69%	61%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	5	<div></div>									
		OTROS	6	<div></div>									
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	6	<div></div>									
		OTROS	6	<div></div>									
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	7	<div></div>									
		OTROS	6	<div></div>									
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	6	<div></div>									
		OTROS	6	<div></div>									
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	63%	73%
3	Entiende el clima y la cultura	75%	75%
4	Entiende las políticas organizacionales	88%	70%
5	Entiende los problemas organizacionales	75%	75%
Total Puntos			
Calcule el promedio		75%	73%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	4									
		OTROS	6									
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	6									
		OTROS	6									
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	6									
		OTROS	7									
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	6									
		OTROS	6									
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	50%	70%
4	Cuida el grupo	75%	73%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	75%	85%
6	Comunica una visión obligatoria	75%	70%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		69%	74%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		ELIZABETH CATAÑO VILLARRE	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	97,0%	0,0%	
AUTORITARIO	95,0%	25,0%	
AFILIATIVO	97,0%	95,0%	
DEMOCRATICO	90,0%	50,0%	
MARCA PASOS	97,0%	15,0%	
COACHING	20,0%	10,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	5									
		OTROS	4									
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	6									
		OTROS	3									
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	5									
		OTROS	5									
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	5									
		OTROS	5									
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		como me	
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	63%	53%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	75%	43%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	63%	68%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	63%	58%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		66%	55%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:		Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	8									
		OTROS	5									
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	7									
		OTROS	4									
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	8									
		OTROS	5									
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	6									
		OTROS	4									
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	100%	60%
3	Da razones, y ayuda a otros	88%	53%
4	Brinda retroalimentación para estimular	100%	60%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	75%	53%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	91%	56%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		auto	como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	75%	48%
3	Exige alto desempeño	75%	60%
4	Mantiene estándares de desempeño	75%	55%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	63%	65%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		72%	57%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	2	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	4	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	5	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	5	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

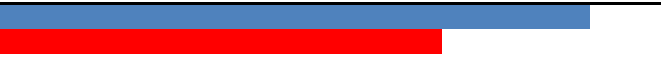



Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	25%	58%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	50%	58%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	63%	58%
5	Usa la influencia indirecta	63%	60%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		50%	58%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	4									
		OTROS	4									
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	6									
		OTROS	6									
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	5									
		OTROS	5									
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	5									
		OTROS	6									
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		50%	53%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		75%	70%
3	Entiende los significados		
		63%	65%
4	Entiende los problemas implícitos		
		63%	70%
Total Puntos			
Calcule el promedio		63%	64%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	7										
		OTROS	5										
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	5										
		OTROS	6										
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	3										
		OTROS	5										
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	6										
		OTROS	5										
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	88%	68%
3	Entiende el clima y la cultura	63%	70%
4	Entiende las políticas organizacionales	38%	68%
5	Entiende los problemas organizacionales	75%	65%
Total Puntos			
Calcule el promedio		66%	68%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	5	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	7	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	6	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	7	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	63%	60%
4	Cuida el grupo	88%	60%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	75%	63%
6	Comunica una visión obligatoria	88%	73%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		78%	64%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		DIEGO FERNANDO RIVAS	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	97,0%	0,0%	
AUTORITARIO	97,0%	25,0%	
AFILIATIVO	90,0%	97,0%	
DEMOCRATICO	30,0%	20,0%	
MARCA PASOS	97,0%	80,0%	
COACHING	40,0%	10,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	4									
		OTROS	5									
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	8									
		OTROS	4									
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	8									
		OTROS	6									
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	8									
		OTROS	5									
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Niveles de Escala:		como me	
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	50%	60%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	100%	53%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	100%	75%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	100%	65%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		88%	63%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:		Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	8									
		OTROS	6									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	7									
		OTROS	6									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	8									
		OTROS	6									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	7									
		OTROS	6									
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	100%	80%
3	Da razones, y ayuda a otros	88%	75%
4	Brinda retroalimentación para estimular	100%	75%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	88%	75%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	94%	76%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	7									
		OTROS	4									
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	8									
		OTROS	6									
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	8									
		OTROS	6									
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	8									
		OTROS	6									
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		auto	como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	88%	50%
3	Exige alto desempeño	100%	70%
4	Mantiene estándares de desempeño	100%	70%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	100%	73%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		97%	66%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	3	<div></div>								
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

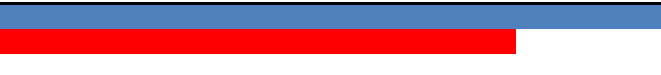



Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	50%	45%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	100%	40%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	100%	60%
5	Usa la influencia indirecta	88%	55%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		84%	50%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	0	<div><div></div></div>								
		OTROS	4	<div><div></div></div>								
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	8	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	6	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	7	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		0%	50%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		100%	73%
3	Entiende los significados		
		75%	68%
4	Entiende los problemas implícitos		
		88%	75%
Total Puntos			
Calcule el promedio		66%	66%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	8										
		OTROS	6										
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	8										
		OTROS	6										
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	7										
		OTROS	6										
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	8										
		OTROS	6										
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	100%	70%
3	Entiende el clima y la cultura	100%	75%
4	Entiende las políticas organizacionales	88%	75%
5	Entiende los problemas organizacionales	100%	78%
Total Puntos			
Calcule el promedio		97%	74%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	0	<div></div>								
		OTROS	3	<div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	0%	43%
4	Cuida el grupo	100%	80%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	100%	78%
6	Comunica una visión obligatoria	88%	73%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		72%	68%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		CONSUELO PATRICIA MARIN	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	97,0%	0,0%	
AUTORITARIO	97,0%	97,0%	
AFILIATIVO	90,0%	25,0%	
DEMOCRATICO	97,0%	20,0%	
MARCA PASOS	97,0%	15,0%	
COACHING	98,0%	70,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO OTROS 2+51	5 5									
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO OTROS 3+4+53	3 6									
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO OTROS 12+16	4 7									
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO OTROS 27+40	6 5									
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

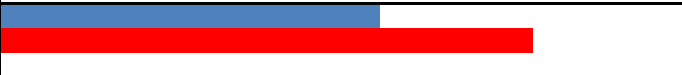


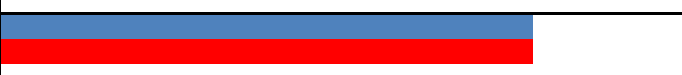
Niveles de Escala:		auto	como me ven}
Nivel	Comportamiento		
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	63%	63%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	38%	78%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	50%	88%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	75%	59%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		56%	72%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:		Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	6									
		OTROS	6									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	6									
		OTROS	6									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	6									
		OTROS	6									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	6									
		OTROS	6									
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	75%	75%
3	Da razones, y ayuda a otros	75%	78%
4	Brinda retroalimentación para estimular	75%	69%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	75%	75%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	75%	74%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	4									
		OTROS	6									
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	6									
		OTROS	6									
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	6									
		OTROS	6									
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	6									
		OTROS	6									
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		auto	como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	50%	72%
3	Exige alto desempeño	75%	75%
4	Mantiene estándares de desempeño	75%	75%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	75%	69%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		69%	73%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	4									
		OTROS	5									
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	6									
		OTROS	5									
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	6									
		OTROS	6									
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	5									
		OTROS	5									
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	50%	66%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	75%	56%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	75%	72%
5	Usa la influencia indirecta	63%	59%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		66%	63%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	4	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	5	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	6	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	5	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		50%	72%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		63%	75%
3	Entiende los significados		
		75%	72%
4	Entiende los problemas implícitos		
		63%	66%
Total Puntos			
Calcule el promedio		63%	71%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	6										
		OTROS	6										
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	5										
		OTROS	6										
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	6										
		OTROS	6										
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	6										
		OTROS	6										
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	75%	72%
3	Entiende el clima y la cultura	63%	72%
4	Entiende las políticas organizacionales	75%	78%
5	Entiende los problemas organizacionales	75%	69%
Total Puntos			
Calcule el promedio		72%	73%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	6	<div><div></div></div>								
		OTROS	7	<div><div></div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	5	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	5	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	6	<div><div></div></div>								
		OTROS	7	<div><div></div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	75%	91%
4	Cuida el grupo	63%	72%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	63%	78%
6	Comunica una visión obligatoria	75%	81%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		69%	80%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		CLARA INES SANCHEZ	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	97,0%	0,0%	
AUTORITARIO	95,0%	25,0%	
AFILIATIVO	97,0%	97,0%	
DEMOCRATICO	97,0%	20,0%	
MARCA PASOS	97,0%	97,0%	
COACHING	98,0%	10,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	3									
		OTROS	4									
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	5									
		OTROS	5									
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	7									
		OTROS	6									
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	5									
		OTROS	4									
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		auto	como me ven}
Nivel	Comportamiento		
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	38%	55%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	63%	58%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	88%	78%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	63%	55%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		63%	61%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	3	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0.0%	12.5%	25.0%	37.5%	50.0%	62.5%	75.0%	87.5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	0,625	0,45
3	Da razones, y ayuda a otros	0,75	0,475
4	Brinda retroalimentación para estimular	0,625	0,4
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	0,625	0,425
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	0,65625	0,4375

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Expresa expectativas positivas de persona												
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	5										
		OTROS	4										
		18+20											
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	6										
		OTROS	4										
		7+29											
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	5										
		OTROS	3										
		23+47											
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	5										
		OTROS	3										
		38+54											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

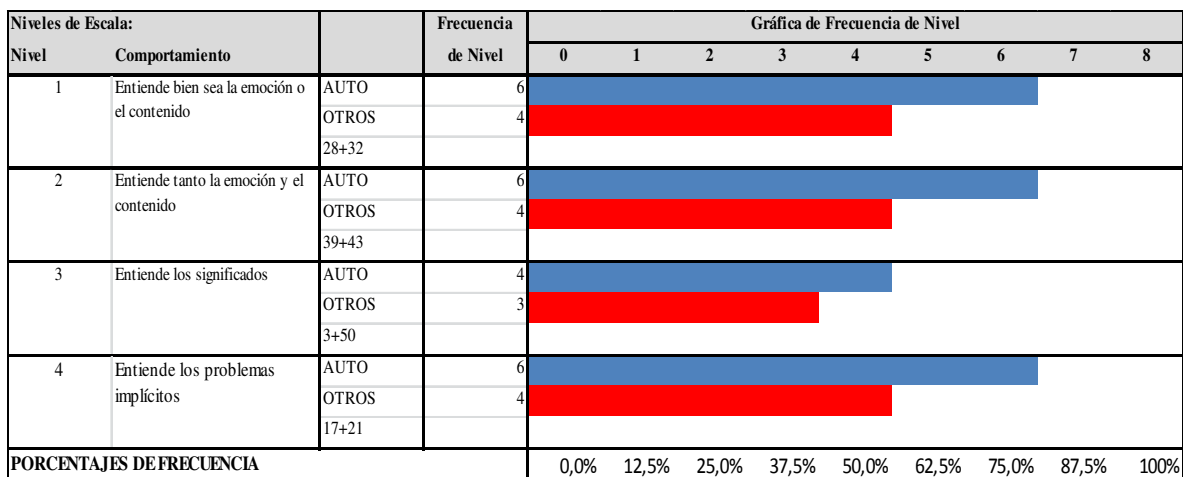
Niveles de Escala:		auto	como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	50%	83%
3	Exige alto desempeño	88%	68%
4	Mantiene estándares de desempeño	38%	58%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	75%	73%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		63%	70%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	5									
		OTROS	5									
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	5									
		OTROS	5									
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	2									
		OTROS	4									
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	4									
		OTROS	4									
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	63%	68%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	63%	58%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	25%	50%
5	Usa la influencia indirecta	50%	45%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		50%	55%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL



Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	75%	48%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	75%	45%
3	Entiende los significados	50%	43%
4	Entiende los problemas implícitos	75%	48%
Total Puntos			
Calcule el promedio		69%	46%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)											
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	5									
		OTROS	5									
		26+31										
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	5									
		OTROS	5									
		10+36										
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	5									
		OTROS	5									
		9+14										
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	4									
		OTROS	5									
		24+48										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Puntos	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	63%	65%
3	Entiende el clima y la cultura	63%	61%
4	Entiende las políticas organizacionales	63%	60%
5	Entiende los problemas organizacionales	50%	63%
Total Puntos			
Calcule el promedio		59%	62%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	3	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	63%	60%
4	Cuida el grupo	75%	68%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	75%	55%
6	Comunica una visión obligatoria	38%	55%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		63%	59%

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:		Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento		0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0.0%	12.5%	25.0%	37.5%	50.0%	62.5%	75.0%	87.5%	100%

Niveles de Escala:		auto	como me ven}
Nivel	Comportamiento		
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	50%	68%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	75%	80%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	100%	85%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	88%	73%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		78%	76%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:		Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	8									
		OTROS	7									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	8									
		OTROS	7									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	8									
		OTROS	6									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	7									
		OTROS	6									
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	100%	83%
3	Da razones, y ayuda a otros	100%	83%
4	Brinda retroalimentación para estimular	100%	75%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	88%	73%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	97%	78%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		auto	como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	88%	75%
3	Exige alto desempeño	100%	88%
4	Mantiene estándares de desempeño	100%	85%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	100%	90%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		97%	84%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)												
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	5										
		OTROS	5										
		8+46											
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	7										
		OTROS	6										
		42+44											
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	6										
		OTROS	6										
		41+55											
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	7										
		OTROS	5										
		6+22											
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)												
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	63%	68%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	88%	70%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	75%	75%
5	Usa la influencia indirecta	88%	58%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		78%	68%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		75%	50%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		100%	68%
3	Entiende los significados		
		100%	75%
4	Entiende los problemas implícitos		
		100%	65%
Total Puntos			
Calcule el promedio		94%	64%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)											
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	8									
		OTROS	7									
		26+31										
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	8									
		OTROS	6									
		10+36										
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	8									
		OTROS	6									
		9+14										
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	7									
		OTROS	6									
		24+48										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	100%	83%
3	Entiende el clima y la cultura	100%	75%
4	Entiende las políticas organizacionales	100%	80%
5	Entiende los problemas organizacionales	88%	78%
Total Puntos			
Calcule el promedio		97%	79%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	88%	83%
4	Cuida el grupo	100%	85%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	100%	78%
6	Comunica una visión obligatoria	100%	80%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		97%	81%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		SARA MONTOYA VASQUEZ	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	90,0%	97,0%	
AUTORITARIO	85,0%	97,0%	
AFILIATIVO	90,0%	25,0%	
DEMOCRATICO	50,0%	20,0%	
MARCA PASOS	95,0%	97,0%	
COACHING	98,0%	10,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:				Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		Frecuencia de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	3	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	2	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	0	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Niveles de Escala:		como me	
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	75%	55%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	38%	55%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	25%	65%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	0%	55%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		34%	58%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	4									
		OTROS	6									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	7									
		OTROS	6									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	1									
		OTROS	6									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	2									
		OTROS	4									
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	50%	75%
3	Da razones, y ayuda a otros	88%	75%
4	Brinda retroalimentación para estimular	13%	70%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	25%	48%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	44%	67%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	5									
		OTROS	5									
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	3									
		OTROS	5									
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	4									
		OTROS	4									
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	0									
		OTROS	5									
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	auto	como me ven
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	63%	58%
3	Exige alto desempeño	38%	63%
4	Mantiene estándares de desempeño	50%	53%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	0%	60%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		38%	58%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)												
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	3										
		OTROS	3										
		8+46											
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	6										
		OTROS	5										
		42+44											
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	3										
		OTROS	5										
		41+55											
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	1										
		OTROS	4										
		6+22											
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)												
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	38%	40%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	75%	65%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	38%	60%
5	Usa la influencia indirecta	13%	50%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		41%	54%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	2									
		OTROS	3									
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	5									
		OTROS	5									
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	5									
		OTROS	5									
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	4									
		OTROS	5									
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12.5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		25%	35%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		63%	68%
3	Entiende los significados		
		63%	60%
4	Entiende los problemas implícitos		
		50%	63%
Total Puntos			
Calcule el promedio		50%	56%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	3	<div><div></div></div>									
		OTROS	5	<div><div></div></div>									
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	2	<div><div></div></div>									
		OTROS	5	<div><div></div></div>									
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	2	<div><div></div></div>									
		OTROS	6	<div><div></div></div>									
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	3	<div><div></div></div>									
		OTROS	6	<div><div></div></div>									
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	38%	63%
3	Entiende el clima y la cultura	25%	68%
4	Entiende las políticas organizacionales	25%	70%
5	Entiende los problemas organizacionales	38%	73%
Total Puntos			
Calcule el promedio		31%	68%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	5									
		OTROS	5									
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	3									
		OTROS	5									
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	4									
		OTROS	6									
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	2									
		OTROS	5									
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	63%	58%
4	Cuida el grupo	38%	63%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	50%	73%
6	Comunica una visión obligatoria	25%	68%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		44%	65%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		SANERY TORO RESTREPO	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	97,0%	90,0%	
AUTORITARIO	95,0%	85,0%	
AFILIATIVO	97,0%	95,0%	
DEMOCRATICO	90,0%	20,0%	
MARCA PASOS	30,0%	80,0%	
COACHING	40,0%	10,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	5									
		OTROS	4									
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	6									
		OTROS	4									
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	6									
		OTROS	5									
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	6									
		OTROS	5									
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		auto	como me ven}
Nivel	Comportamiento		
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	63%	55%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	75%	48%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	75%	58%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	75%	63%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		72%	56%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:		Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	6									
		OTROS	6									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	7									
		OTROS	6									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	5									
		OTROS	5									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	6									
		OTROS	4									
		38+54										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	75%	70%
3	Da razones, y ayuda a otros	88%	73%
4	Brinda retroalimentación para estimular	63%	68%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	75%	55%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	75%	66%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	5									
		OTROS	5									
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	5									
		OTROS	5									
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	4									
		OTROS	4									
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	4									
		OTROS	6									
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	auto	como me ven
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	63%	58%
3	Exige alto desempeño	63%	65%
4	Mantiene estándares de desempeño	50%	55%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	50%	75%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		56%	63%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)												
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	4										
		OTROS	4										
		8+46											
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	5										
		OTROS	4										
		42+44											
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	2										
		OTROS	4										
		41+55											
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	6										
		OTROS	5										
		6+22											
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)												
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	50%	50%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	63%	50%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	25%	55%
5	Usa la influencia indirecta	75%	60%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		53%	54%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	0									
		OTROS	5									
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	6									
		OTROS	5									
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	3									
		OTROS	5									
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	4									
		OTROS	5									
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		0%	58%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		75%	63%
3	Entiende los significados		
		38%	68%
4	Entiende los problemas implícitos		
		50%	60%
Total Puntos			
Calcule el promedio		41%	62%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	7										
		OTROS	6										
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	5										
		OTROS	6										
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	6										
		OTROS	5										
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	6										
		OTROS	6										
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	88%	75%
3	Entiende el clima y la cultura	63%	70%
4	Entiende las políticas organizacionales	75%	68%
5	Entiende los problemas organizacionales	75%	70%
Total Puntos			
Calcule el promedio		75%	71%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	75%	53%
4	Cuida el grupo	75%	68%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	50%	65%
6	Comunica una visión obligatoria	63%	65%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		66%	63%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		DAVID RICARDO CARDONA	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	95,0%	0,0%	
AUTORITARIO	97,0%	25,0%	
AFILIATIVO	97,0%	25,0%	
DEMOCRATICO	95,0%	20,0%	
MARCA PASOS	80,0%	15,0%	
COACHING	90,0%	20,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Desea hacer el trabajo bien												
2	Crea sus propias medidas de excelencia												
3	Mejora el desempeño	AUTO	5										
		OTROS	6										
		2+51											
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	7										
		OTROS	5										
		34+53											
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	7										
		OTROS	6										
		12+16											
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	4										
		OTROS	6										
		27+40											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	





Niveles de Escala:		como me	
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	63%	75%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	88%	68%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	88%	73%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	50%	75%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		72%	73%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:		Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	6									
		OTROS	7									
		18+20										
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	6									
		OTROS	6									
		7+29										
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	6									
		OTROS	6									
		23+47										
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	6									
		OTROS	6									
		38+54										
PORCENTAJES DEFRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	75%	85%
3	Da razones, y ayuda a otros	75%	78%
4	Brinda retroalimentación para estimular	75%	75%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	75%	70%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	75%	77%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento		de Nivel		0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)												
2	Establece límites	AUTO	5										
		OTROS	5										
		1+19											
3	Exige alto desempeño	AUTO	7										
		OTROS	6										
		5+11											
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	6										
		OTROS	6										
		49+56											
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	6										
		OTROS	6										
		33+37											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA					0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	auto	como me ven
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	63%	68%
3	Exige alto desempeño	88%	73%
4	Mantiene estándares de desempeño	75%	73%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	75%	78%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		75%	73%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	4	<div><div></div></div>								
		OTROS	4	<div><div></div></div>								
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	4	<div><div></div></div>								
		OTROS	5	<div><div></div></div>								
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	6	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	5	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	50%	55%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	50%	65%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	75%	70%
5	Usa la influencia indirecta	63%	73%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		59%	66%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	6									
		OTROS	5									
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	6									
		OTROS	6									
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	7									
		OTROS	6									
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	7									
		OTROS	6									
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		75%	65%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		75%	70%
3	Entiende los significados		
		88%	73%
4	Entiende los problemas implícitos		
		88%	70%
Total Puntos			
Calcule el promedio		81%	69%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	5										
		OTROS	7										
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	6										
		OTROS	6										
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	6										
		OTROS	5										
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	6										
		OTROS	6										
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	63%	85%
3	Entiende el clima y la cultura	75%	80%
4	Entiende las políticas organizacionales	75%	65%
5	Entiende los problemas organizacionales	75%	80%
Total Puntos			
Calcule el promedio		72%	78%





LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)												
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)												
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	6	<div></div>									
		OTROS	7	<div></div>									
		4+15											
4	Cuida el grupo	AUTO	7	<div></div>									
		OTROS	6	<div></div>									
		25+45											
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	6	<div></div>									
		OTROS	7	<div></div>									
		30+35											
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	7	<div></div>									
		OTROS	7	<div></div>									
		13+52											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	75%	83%
4	Cuida el grupo	88%	78%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	75%	83%
6	Comunica una visión obligatoria	88%	85%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		81%	82%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		CESAR AUGUSTO ZAPATA	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	97,0%	0,0%	
AUTORITARIO	97,0%	97,0%	
AFILIATIVO	97,0%	97,0%	
DEMOCRATICO	80,0%	80,0%	
MARCA PASOS	97,0%	95,0%	
COACHING	70,0%	10,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:				Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		Frecuencia de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	5									
		OTROS	5									
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	5									
		OTROS	4									
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	5									
		OTROS	5									
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	2									
		OTROS	5									
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		como me	
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	62,5%	65,6%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	62,5%	46,9%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	62,5%	59,4%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	25,0%	56,3%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		53,1%	57%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Expresa expectativas positivas de persona												
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	6	<div></div>									
		OTROS	7	<div></div>									
		18+20											
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	7	<div></div>									
		OTROS	6	<div></div>									
		7+29											
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	5	<div></div>									
		OTROS	6	<div></div>									
		23+47											
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	7	<div></div>									
		OTROS	5	<div></div>									
		38+54											
PORCENTAJES DEFRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	75%	81%
3	Da razones, y ayuda a otros	88%	78%
4	Brinda retroalimentación para estimular	63%	69%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	88%	63%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	78%	73%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)											
2	Establece límites	AUTO	3	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		1+19										
3	Exige alto desempeño	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		5+11										
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		49+56										
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		33+37										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		auto	como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	38%	75%
3	Exige alto desempeño	75%	72%
4	Mantiene estándares de desempeño	100%	63%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	63%	78%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		69%	72%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	2	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	3	<div></div>								
		OTROS	5	<div></div>								
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	25%	44%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	75%	69%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	63%	72%
5	Usa la influencia indirecta	38%	59%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		50%	61%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	6									
		OTROS	5									
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	5									
		OTROS	5									
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	5									
		OTROS	5									
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	4									
		OTROS	6									
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		75%	59%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		63%	66%
3	Entiende los significados		
		63%	63%
4	Entiende los problemas implícitos		
		50%	69%
Total Puntos			
Calcule el promedio		63%	64%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)											
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	6	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		26+31										
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		10+36										
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	6	<div></div>								
		9+14										
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	7	<div></div>								
		24+48										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	75%	75%
3	Entiende el clima y la cultura	63%	72%
4	Entiende las políticas organizacionales	50%	72%
5	Entiende los problemas organizacionales	63%	84%
Total Puntos			
Calcule el promedio		63%	76%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	1	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	7	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	7	<div><div></div></div>								
		OTROS	7	<div><div></div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	6	<div><div></div></div>								
		OTROS	6	<div><div></div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	13%	69%
4	Cuida el grupo	88%	69%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	88%	84%
6	Comunica una visión obligatoria	75%	72%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		66%	73%





ESTILO DE LIDERAZGO DE:		BEATRIZ HELENA VILLEGAS	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	97,0%	0,0%	
AUTORITARIO	97,0%	25,0%	
AFILIATIVO	97,0%	97,0%	
DEMOCRATICO	90,0%	20,0%	
MARCA PASOS	95,0%	15,0%	
COACHING	98,0%	10,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Desea hacer el trabajo bien											
2	Crea sus propias medidas de excelencia											
3	Mejora el desempeño	AUTO	3									
		OTROS	3									
		2+51										
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	8									
		OTROS	2									
		34+53										
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	8									
		OTROS	2									
		12+16										
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	3									
		OTROS	3									
		27+40										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%





Niveles de Escala:		como me	
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	37,5%	35,0%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	100,0%	27,5%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	100,0%	20,0%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	37,5%	40,0%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		68,8%	31%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:		Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Expresa expectativas positivas de persona											
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	8									
		OTROS	2									
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	8									
		OTROS	2									
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	7									
		OTROS	2									
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	7									
		OTROS	3									
PORCENTAJES DEFRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	100%	25%
3	Da razones, y ayuda a otros	100%	25%
4	Brinda retroalimentación para estimular	88%	28%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	88%	35%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	94%	28%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)												
2	Establece límites	AUTO	7										
		OTROS	3										
		1+19											
3	Exige alto desempeño	AUTO	8										
		OTROS	2										
		5+11											
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	8										
		OTROS	2										
		49+56											
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	8										
		OTROS	3										
		33+37											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	auto	como me ven
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites		
		88%	38%
3	Exige alto desempeño		
		100%	20%
4	Mantiene estándares de desempeño		
		100%	25%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	100%	
			43%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		97%	31%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)											
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	8									
		OTROS	3									
		8+46										
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	0									
		OTROS	2									
		42+44										
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	0									
		OTROS	2									
		41+55										
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	5									
		OTROS	2									
		6+22										
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	100%	38%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	0%	23%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	0%	30%
5	Usa la influencia indirecta	63%	20%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		41%	28%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	4	<div><div></div></div>								
		OTROS	4	<div><div></div></div>								
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	8	<div><div></div></div>								
		OTROS	3	<div><div></div></div>								
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	5	<div><div></div></div>								
		OTROS	3	<div><div></div></div>								
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	7	<div><div></div></div>								
		OTROS	2	<div><div></div></div>								
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		50%	53%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		100%	38%
3	Entiende los significados		
		63%	33%
4	Entiende los problemas implícitos		
		88%	30%
Total Puntos			
Calcule el promedio		75%	38%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	4	<div></div>									
		OTROS	3	<div></div>									
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	7	<div></div>									
		OTROS	2	<div></div>									
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	8	<div></div>									
		OTROS	4	<div></div>									
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	8	<div></div>									
		OTROS	2	<div></div>									
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	50%	43%
3	Entiende el clima y la cultura	88%	28%
4	Entiende las políticas organizacionales	100%	45%
5	Entiende los problemas organizacionales	100%	28%
Total Puntos			
Calcule el promedio		84%	36%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	0									
		OTROS	3									
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	7									
		OTROS	2									
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	4									
		OTROS	2									
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	7									
		OTROS	2									
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	0%	35%
4	Cuida el grupo	88%	20%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	50%	28%
6	Comunica una visión obligatoria	88%	20%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		56%	26%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		ARTURO ARANGO URIBE	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	97,0%	0,0%	
AUTORITARIO	85,0%	30,0%	
AFILIATIVO	75,0%	95,0%	
DEMOCRATICO	80,0%	20,0%	
MARCA PASOS	97,0%	15,0%	
COACHING	70,0%	10,0%	

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Desea hacer el trabajo bien												
2	Crea sus propias medidas de excelencia												
3	Mejora el desempeño	AUTO	3										
		OTROS	3										
		2+51											
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO	8										
		OTROS	2										
		34+53											
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO	8										
		OTROS	2										
		12+16											
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO	3										
		OTROS	3										
		27+40											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	





Niveles de Escala:		como me	
Nivel	Comportamiento	auto	ven}
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		
3	Mejora el desempeño	37,5%	35,0%
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	100,0%	27,5%
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	100,0%	20,0%
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	37,5%	40,0%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		68,8%	31%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Expresa expectativas positivas de persona												
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO	8										
		OTROS	2										
		18+20											
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO	8										
		OTROS	2										
		7+29											
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO	7										
		OTROS	2										
		23+47											
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO	7										
		OTROS	3										
		38+54											
PORCENTAJES DEFRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	100%	25%
3	Da razones, y ayuda a otros	100%	25%
4	Brinda retroalimentación para estimular	88%	28%
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	88%	35%
TOTAL PUNTOS			
	Calcule el promedio	94%	28%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)												
2	Establece límites	AUTO	7										
		OTROS	3										
		1+19											
3	Exige alto desempeño	AUTO	8										
		OTROS	2										
		5+11											
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO	8										
		OTROS	2										
		49+56											
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO	8										
		OTROS	3										
		33+37											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		auto	como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	88%	38%
3	Exige alto desempeño	100%	20%
4	Mantiene estándares de desempeño	100%	25%
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	100%	43%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		97%	31%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)												
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO	8										
		OTROS	3										
		8+46											
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO	0										
		OTROS	2										
		42+44											
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO	0										
		OTROS	2										
		41+55											
5	Usa la influencia indirecta	AUTO	5										
		OTROS	2										
		6+22											
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)												
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para	100%	38%
3	Toma múltiples acciones para persuadir	0%	23%
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	0%	30%
5	Usa la influencia indirecta	63%	20%
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			
Calcule el promedio		41%	28%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	4	<div></div>								
		28+32										
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO	8	<div></div>								
		OTROS	3	<div></div>								
		39+43										
3	Entiende los significados	AUTO	5	<div></div>								
		OTROS	3	<div></div>								
		3+50										
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	2	<div></div>								
		17+21										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido		
		50%	53%
2	Entiende tanto la emoción y el contenido		
		100%	38%
3	Entiende los significados		
		63%	33%
4	Entiende los problemas implícitos		
		88%	30%
Total Puntos			
Calcule el promedio		75%	38%

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel									
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Entiende la estructura formal (sin puntaje)												
2	Entiende las estructuras informales	AUTO	4	<div></div>									
		OTROS	3	<div></div>									
		26+31											
3	Entiende el clima y la cultura	AUTO	7	<div></div>									
		OTROS	2	<div></div>									
		10+36											
4	Entiende las políticas organizacionales	AUTO	8	<div></div>									
		OTROS	4	<div></div>									
		9+14											
5	Entiende los problemas organizacionales implícitos	AUTO	8	<div></div>									
		OTROS	2	<div></div>									
		24+48											
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%	

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende la estructura formal		
2	Entiende las estructuras	50%	43%
3	Entiende el clima y la cultura	88%	28%
4	Entiende las políticas organizacionales	100%	45%
5	Entiende los problemas organizacionales	100%	28%
Total Puntos			
Calcule el promedio		84%	36%

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de Nivel								
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)											
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)											
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO	0	<div></div>								
		OTROS	3	<div></div>								
		4+15										
4	Cuida el grupo	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	2	<div></div>								
		25+45										
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO	4	<div></div>								
		OTROS	2	<div></div>								
		30+35										
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO	7	<div></div>								
		OTROS	2	<div></div>								
		13+52										
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%	75,0%	87,5%	100%

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		
3	Promueve la efectividad del equipo	0%	35%
4	Cuida el grupo	88%	20%
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	50%	28%
6	Comunica una visión obligatoria	88%	20%
TOTAL PUNTOS			
Calcule el promedio		56%	26%

ESTILO DE LIDERAZGO DE:		ARTURO ARANGO URIBE	
	AUTOEVALUACION	OTROS	
COHERCITIVO	97,0%	0,0%	
AUTORITARIO	85,0%	30,0%	
AFILIATIVO	75,0%	95,0%	
DEMOCRATICO	80,0%	20,0%	
MARCA PASOS	97,0%	15,0%	
COACHING	70,0%	10,0%	

Síntesis Gerencial

Nombre: ARIAS MURILLO LAURA T
 Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA
 Departamento: RISARALDA

Fecha: 14/12/12

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.2
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.4
3. Rango de Autonomía:																					1.8
4. Efectividad bajo Presión:																					2.2
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la autoridad del ocupante																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Vigoroso y entregado, con necesidad de alguna autonomía. - Responsable de tareas específicas, donde la eficiencia sea importante. - Conservadoramente competitivo. - Ordenado y combativo, entregado a la causa de su jefe. - A cargo de tareas que demandan el control de la productividad. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	8-10 Subordinados Directos																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia en funciones de línea y operaciones de alto volumen de productos o servicios de marca, en mercados de alta competitividad y donde su liderazgo y su capacidad de organización agregan mejora continua.</p> <p>Controlaría o auditoría de centros de utilidad donde es necesaria una documentación rigurosa.</p> <p>Puestos de especialista donde es necesaria la innovación y el orden.</p> <p>Sistemas, informática o contabilidad corporativa donde es necesario su liderazgo y una documentación rigurosa.</p> <p>Ventas, calidad, producción de productos de marca y operaciones de alto riesgo para usuarios múltiples y donde su autoridad y disciplina agregan mejora continua cuando el cambio es impredecible.</p> <p>Puestos de conjunción de ideas para la creatividad y la innovación.</p> <p>Donde la motivación del esfuerzo de otros eleve la productividad.</p> <p>Donde pueda acrecentar la experiencia a través de los errores.</p> <p>Puestos donde pueda promover la comunicación en juntas formales, con apertura y eficiencia.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																				
10. Principal Debilidad:	Relaciones con superiores																				
11. Principal Fortaleza:	Creatividad, Productividad, Manejo de errores, Conducción de juntas																				
12. Dirección Requerida:	<p>Alcances de autoridad a discreción.</p> <p>Medición rigurosa de avance.</p> <p>Relación de trabajo distante.</p> <p>Influencia con base en conocimiento y experiencia.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Involucración en decisiones de alta repercusión.</p> <p>Prever excesos de autoridad en las relaciones con el superior.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre: CARDONA MOLINA DAVID RICARDO

Fecha: 5/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.6
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.4
3. Rango de Autonomía:																					2.8
4. Efectividad bajo Presión:																					3.0
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la sinergia de grupos																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Independiente, con autonomía en la implementación de programas. - Con capacidad para mejorar la integración de la gente con el sistema. - Con capacidad de motivación. - Con capacidad para estimular la creatividad en la solución de problemas. - Realista, adaptable y entusiasta. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	5-7 Subordinados																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Gerencia intermedia de equipos humanos donde la interacción y motivación del grupo agrega mejora continua en mercados de baja competitividad y de productos o servicios genéricos y a cargo de tareas complejas que requieren control estricto en operaciones de alto volumen y donde el producto o servicio es una extensión del talento del grupo que lo procesa.</p> <p>Supervisión de grupos competitivos o mantenimiento de equipos de cierta complejidad, en ambientes estables.</p> <p>Especialista en áreas de control, capacitación, investigación y desarrollo en ambientes de mejora sociotécnica, donde el conocimiento especializado da fuerza al área y es necesario el rigor en tareas y resultados.</p> <p>Puestos donde pueda establecer relaciones formales con el sector social de la organización y pueda influir en el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Puestos donde pueda atender los requerimientos del personal de servicio.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Media																				
10. Principal Debilidad:	Manejo de conflictos																				
11. Principal Fortaleza:	Relaciones con asesores staff, Relaciones con sindicato (pers.)																				
12. Dirección Requerida:	<p>Rango de autonomía a discreción.</p> <p>Medición participativa de avance.</p> <p>Relación de trabajo informal e incondicional.</p> <p>Influencia con base en planteamiento de retos y desafío.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Reconocimiento público de logros.</p> <p>Involucración en decisiones de alta repercusión.</p> <p>Supervisar su intervención en el manejo de conflictos, ya que tiende a dar concesiones mas que resolver el problema.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre: CARDONA OSORIO MARIA ARMIDA
 Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA
 Departamento: RISARALDA

Fecha: 5/12/12

	0	2	4	6	8	1	2	4	6	8	2	2	4	6	8	3	2	4	6	8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.6
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.8
3. Rango de Autonomía:																					2.8
4. Efectividad bajo Presión:																					3.0
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Metódico, con necesidad de supervisión. - Responsable de tareas rutinarias, en ambientes de alta exigencia. - Disciplinado, industrioso y cautelosamente emprendedor. - Sistemático, entregado a la causa de su departamento. - A cargo de tareas administrativas, que demandan alta velocidad de respuesta. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	6-8 Subordinados Directos																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia de administración, controlaría o auditoría de centros de utilidad en áreas de producción, proyectos, ventas y finanzas.</p> <p>Supervisión de sistemas, informática o contabilidad compleja y corporativa, donde la persona establece las directrices.</p> <p>Puestos de especialista en ambientes impredecibles, con un elevado ejercicio de autoridad en mercados de alta competitividad de investigación y desarrollo en funciones staff o de apoyo corporativo, ingeniería de planta, ingeniería industrial o calidad de productos o servicios de marca en mercados de alta competitividad o mantenimiento corporativo de equipos complejos.</p> <p>Puestos donde pueda informar y convencer a cada quien de su responsabilidad y conseguir una alta motivación hacia controles.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																				
10. Principal Debilidad:	Manejo del cambio																				
11. Principal Fortaleza:	Controles																				
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras de tareas rutinarias trascendentales.</p> <p>Medición sistemática de avance a distancia.</p> <p>Relación profesional deferente.</p> <p>Influencia con base en indicaciones y sugerencias.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Involucración en decisiones de alta repercusión.</p> <p>Prever rigidez en el manejo de los cambios.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre: ECHEVERRY RAMIREZ SANDRA
 Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA
 Departamento: RISARALDA

Fecha: 5/12/12

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.6
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.8
3. Rango de Autonomía:																					1.8
4. Efectividad bajo Presión:																					1.8
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en ambiente de confianza																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Autónomo, con facilidad para trabajos metódicos. - Talentoso y liberado, ordenado y escrupuloso. - Con responsabilidad en el control del desarrollo humano. - Con capacidad para mejorar conductas ambientales de trabajo. - Creativo, interesado en normar la creatividad. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	5-7 Subordinados																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia de profesionales de alta competencia y de gerentes en interacción, donde el elemento central es la autonomía; a cargo de funciones de línea en tareas complejas en mercados de alta competitividad de productos o servicios de marca y donde éstos son el producto del talento de quien los procesa, bajo un principio de orden.</p> <p>Puestos de especialista donde el resultado depende de una pluralidad de usuarios y donde éste puede ser documentado.</p> <p>Relaciones organizacionales en funciones donde el elemento central es la innovación, así como con culturas y criterios plurales.</p> <p>Comercialización de productos de marca donde el resultado es medible y depende de la satisfacción de una pluralidad de usuarios.</p> <p>Donde pueda acrecentar la experiencia a través de los errores.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Baja																				
10. Principal Debilidad:	Manejo de conflictos																				
11. Principal Fortaleza:	Manejo de errores																				
12. Dirección Requerida:	<p>Rango de autonomía bajo acuerdo mutuo.</p> <p>Automedición de avance con comunicación informal.</p> <p>Relación de confianza incondicional.</p> <p>Influencia con base en reconocimiento de la entrega y compromiso.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Involucración en decisiones de alta repercusión.</p> <p>Estimular la solución de conflictos bajo estrecha supervisión.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre: HENAO GUZMAN LUCY ANDREA

Fecha: 14/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4	
1. Aptitud Gerencial Actual:																					1.4	
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					1.4	
3. Rango de Autonomía:																					0.6	
4. Efectividad bajo Presión:																					1.0	
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																					
6. Posición Gerencial mas Apropiada:	<ul style="list-style-type: none">- Metódico, con necesidades de autonomía.- Ordenado, pulcro, orgulloso de la naturaleza de su responsabilidad.- Con responsabilidad en trabajos de control del sistema social.- A cargo de tareas rutinarias, en un medio ambiente agradable.- Con creatividad para el desarrollo de sistemas de control.																					
7. Tramo de Control Apropiado:	3-5 Subordinados																					
8. Responsabilidades mas Afines:	<p>Tipo de puesto: Gerencia intermedia de funciones staff de productos o servicios de marca en mercados de alta competitividad y supervisión de tareas complejamente estructuradas y de funciones operativas en áreas de control y mantenimiento, bajo límites claros.</p> <p>Supervisión de informática, de sistemas o de contabilidad compleja y corporativa, con limitada autoridad.</p> <p>Puestos de especialista en áreas de personal en ambientes impredecibles bajo lineamientos claros.</p> <p>Administración, auditoría o controlaría de centros de utilidad en áreas de personal.</p> <p>Ventas, calidad o producción donde el talento individual es esencial y la innovación es importante.</p> <p>Puestos donde pueda informar y convencer a cada quien de su responsabilidad y conseguir una alta motivación hacia controles.</p>																					
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																					
10. Principal Debilidad:	Manejo del cambio																					
11. Principal Fortaleza:	Controles																					
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras y tareas estructuradas bajo control del superior.</p> <p>Medición continua de avance con supervisión estrecha.</p> <p>Relación profesional distante.</p> <p>Influencia profesional distante.</p> <p>Influencia a base de órdenes y normas de conducta.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Prever rigidez en el manejo de los cambios.</p>																					

Síntesis Gerencial

Nombre: MARIN GALLEGU CONSUELO
 Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA
 Departamento: RISARALDA

Fecha: 14/12/12

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.6
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.8
3. Rango de Autonomía:																					2.2
4. Efectividad bajo Presión:																					2.2
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Experimentado, maduro y de una misma especialidad. - Responsable de tareas rutinarias y simples. - Disciplinado y autónomo. - Con bajos impulsos de autodesarrollo. - Que requiere normas y guías institucionales. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	6-8 Subordinados Directos																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Gerencia intermedia en tareas simples y estructuradas donde el conocimiento agrega competitividad en ambientes de baja competencia y de productos o servicios genéricos.</p> <p>Operaciones de alto volumen, rutinarias y automatizadas.</p> <p>Especialista en áreas que requieren control y sistematización estrictos.</p> <p>Calidad, ventas o producción de productos o servicios específicos de alto volumen.</p> <p>Supervisión de mantenimiento unitario y simple.</p> <p>Control sistematizado donde la inspección y la fiscalización son esenciales.</p> <p>Informática o supervisión de sistemas simples en ambientes estables.</p> <p>Puestos de análisis y especificaciones.</p> <p>Investigación y desarrollo de sistemas de control.</p> <p>Comercialización de productos o servicios genéricos.</p> <p>Puestos donde pueda influir positivamente sobre subordinados, con apoyo en el peso de su jerarquía.</p> <p>Puestos donde pueda proceder con oportunidad y mantener el nivel de productividad requerida.</p> <p>Puestos donde pueda percibir errores y actuar con prontitud y eficacia para eliminarlos.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Muy alta																				
10. Principal Debilidad:	Relaciones con colegas																				
11. Principal Fortaleza:	Relaciones con subordinados, Productividad, Manejo de errores																				
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras de tareas rutinarias trascendentales.</p> <p>Medición sistemática de avance a distancia.</p> <p>Relación profesional deferente.</p> <p>Influencia con base en indicaciones y sugerencias.</p> <p>Prevención de actitudes negativas.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Nivelación continua de responsabilidad con autoridad.</p> <p>Cuidado con rigidez, distancia y cautela en relaciones con colegas.</p>																				





Síntesis Gerencial

Nombre: PEREZ ARANGO GLORIA CONSUELO

Fecha: 5/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					1.8
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					2.6
3. Rango de Autonomía:																					0.8
4. Efectividad bajo Presión:																					1.4
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Experimentado, maduro y de una misma especialidad. - Responsable de tareas rutinarias y simples. - Disciplinado y autónomo. - Con bajos impulsos de autodesarrollo. - Que requiere normas y guías institucionales. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	6-8 Subordinados Directos																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia de administración, contabilidad, o auditoría de centros de utilidad de productos de marca y operaciones complejas, dirección o gerencia de mantenimiento corporativo complejo.</p> <p>Calidad, ventas o control de productos de marca y en operaciones complejas.</p> <p>Investigación y desarrollo de sistemas de control corporativo donde la innovación es importante.</p> <p>Puestos de especialista en ambientes impredecibles y donde el conocimiento es un elemento de servicio, da fuerza al área y agrega competitividad.</p> <p>Puestos donde pueda informar y convencer a cada quien de su responsabilidad y conseguir una alta motivación hacia controles.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																				
10. Principal Debilidad:	Manejo de conflictos																				
11. Principal Fortaleza:	Controles																				
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras de tareas rutinarias trascendentales.</p> <p>Medición sistemática de avance a distancia.</p> <p>Relación profesional deferente.</p> <p>Influencia con base en indicaciones y sugerencias.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Nivelación continua de responsabilidad con autoridad.</p> <p>Su desinvolucración en el manejo de conflictos requiere una estrecha supervisión y un elevado control.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre: RIVAS NARVAEZ DIEGO FERNANDO

Fecha: 5/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.6
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.8
3. Rango de Autonomía:																					1.8
4. Efectividad bajo Presión:																					2.2
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la autoridad del ocupante																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Vigoroso y entregado, con necesidad de alguna autonomía. - Responsable de tareas específicas, donde la eficiencia sea importante. - Conservadoramente competitivo. - Ordenado y combativo, entregado a la causa de su jefe. - A cargo de tareas que demandan el control de la productividad. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	8-10 Subordinados Directos																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia en funciones de línea y operaciones de alto volumen de productos o servicios de marca, en mercados de alta competitividad y donde su liderazgo y su capacidad de organización agregan mejora continua.</p> <p>Controlaría o auditoría de centros de utilidad donde es necesaria una documentación rigurosa.</p> <p>Puestos de especialista donde es necesaria la innovación y el orden.</p> <p>Sistemas, informática o contabilidad corporativa donde es necesario su liderazgo y una documentación rigurosa.</p> <p>Ventas, calidad, producción de productos de marca y operaciones de alto riesgo para usuarios múltiples y donde su autoridad y disciplina agregan mejora continua cuando el cambio es impredecible.</p> <p>Donde la motivación del esfuerzo de otros eleve la productividad.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																				
10. Principal Debilidad:	Evaluación																				
11. Principal Fortaleza:	Productividad																				
12. Dirección Requerida:	<p>Alcances de autoridad a discreción.</p> <p>Medición rigurosa de avances.</p> <p>Relación de trabajo distante.</p> <p>Influencia con base en conocimiento y experiencia.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Reconocimiento público de logros.</p> <p>Prever exceso de críticas cuando interviene en la evaluación.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre: SANCHEZ VALLEJO CLARA INES
 Compañia: ESE HOSPITAL SANTA MINICA
 Departamento: RISARALDA

Fecha: 14/12/12

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.6
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.8
3. Rango de Autonomía:																					2.2
4. Efectividad bajo Presión:																					2.2
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																				
6. Posición Gerencial mas Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Metódico, con necesidades de autonomía. - Ordenado, pulcro, orgulloso de la naturaleza de su responsabilidad. - Con responsabilidad en trabajos de control del sistema social. - A cargo de tareas rutinarias, en un medio ambiente agradable. - Con creatividad para el desarrollo de sistemas de control. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	6-8 Subordinados Directos																				
8. Responsabilidades mas Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia en funciones de línea de productos o servicios de marca en mercados de alta competitividad y a cargo de operaciones complejamente estructuradas sujetas a cambio ambiental y donde el conocimiento individual es elemento de servicio.</p> <p>Administración, auditoría o controlaría de centros de utilidad en áreas de personal.</p> <p>Puestos de especialista en áreas de personal en ambientes impredecibles.</p> <p>Supervisión de sistemas, informática o contabilidad complejos, donde el trato personal es importante.</p> <p>Ventas, calidad o producción de productos o servicios de marca o mantenimiento corporativo y complejo donde el talento individual y la innovación son esenciales.</p> <p>Puestos donde pueda influir positivamente en el personal subordinado, permitiendo la involucración en su propio trabajo.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																				
10. Principal Debilidad:	Trabajo en equipo																				
11. Principal Fortaleza:	Relaciones con subordinados																				
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras de tareas rutinarias trascendentales.</p> <p>Medición sistemática de avance a distancia.</p> <p>Relación profesional deferente.</p> <p>Influencia con base en indicaciones y sugerencias.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Nivelación continua de responsabilidad con autoridad.</p> <p>Reconocimiento público de logros.</p> <p>Mantenerle a distancia de grupos y con una participación formal.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre: TORO RESTREPO SANERY
 Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA
 Departamento: RISARALDA

Fecha: 14/12/12

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4	
1. Aptitud Gerencial Actual:											1.4											
2. Aptitud Gerencial Potencial:											1.8											
3. Rango de Autonomía:											0.2											
4. Efectividad bajo Presión:											0.6											
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																					
6. Posición Gerencial mas Apropiada:	<ul style="list-style-type: none">- Experimentado, maduro y de una misma especialidad.- Responsable de tareas rutinarias y simples.- Disciplinado y autónomo.- Con bajos impulsos de autodesarrollo.- Que requiere normas y guías institucionales.																					
7. Tramo de Control Apropiado:	3-5 Subordinados																					
8. Responsabilidades mas Afines:	<p>Tipo de puesto: Gerencia intermedia en administración, controlaría o auditoría de centros de utilidad de productos o servicios de marca, en operaciones y funciones operativas complejas donde la fiscalización e inspección son esenciales, bajo directrices claras.</p> <p>Puestos de especialista en ambientes impredecibles, bajo supervisión constante.</p> <p>Investigación y desarrollo de sistemas de control corporativo, bajo lineamientos claros, donde el conocimiento es un elemento de servicio, da fuerza al área y agrega competitividad.</p> <p>Supervisión de sistemas, informática o contabilidad corporativa, bajo estrecha supervisión.</p> <p>Puestos donde pueda aprovechar lo mejor de los demás, logrando una implementación exitosa.</p>																					
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																					
10. Principal Debilidad:	Relaciones con colegas																					
11. Principal Fortaleza:	Implementación																					
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras y tareas estructuradas bajo control del superior.</p> <p>Medición continua de avance con supervisión estrecha.</p> <p>Relación profesional distante.</p> <p>Influencia profesional distante.</p> <p>Influencia a base de órdenes y normas de conducta.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Cuidado con rigidez, distancia y cautela en relaciones con colegas.</p>																					

Síntesis Gerencial

Nombre: VILLEGAS MONTOYA BEATRIZ HELENA

Fecha: 5/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4	
1. Aptitud Gerencial Actual:																						1.0
2. Aptitud Gerencial Potencial:																						1.4
3. Rango de Autonomía:																						0.8
4. Efectividad bajo Presión:																						1.0
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																					
6. Posición Gerencial mas Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Metódico, con necesidades de autonomía. - Ordenado, pulcro, orgulloso de la naturaleza de su responsabilidad. - Con responsabilidad en trabajos de control del sistema social. - A cargo de tareas rutinarias, en un medio ambiente agradable. - Con creatividad para el desarrollo de sistemas de control. 																					
7. Tramo de Control Apropiado:	3-5 Subordinados																					
8. Responsabilidades mas Afines:	<p>Tipo de puesto: Gerencia intermedia de funciones staff de productos o servicios de marca en mercados de alta competitividad y supervisión de tareas complejamente estructuradas y de funciones operativas en áreas de control y mantenimiento, bajo límites claros.</p> <p>Supervisión de informática, de sistemas o de contabilidad compleja y corporativa, con limitada autoridad.</p> <p>Puestos de especialista en áreas de personal en ambientes impredecibles bajo lineamientos claros.</p> <p>Administración, auditoría o controloría de centros de utilidad en áreas de personal.</p> <p>Ventas, calidad o producción donde el talento individual es esencial y la innovación es importante.</p> <p>Donde pueda acrecentar la experiencia a través de los errores.</p>																					
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																					
10. Principal Debilidad:	Relaciones con subordinados																					
11. Principal Fortaleza:	Manejo de errores																					
12. Dirección Requerida:	<p>Políticas claras y tareas estructuradas bajo control del superior.</p> <p>Medición continua de avance con supervisión estrecha.</p> <p>Relación profesional distante.</p> <p>Influencia profesional distante.</p> <p>Influencia a base de órdenes y normas de conducta.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Vigilar su tendencia al desinterés y la distancia con respecto a sus subordinados.</p>																					

Síntesis Gerencial

Nombre: ZAPATA TORRES CESAR AUGUSTO

Fecha: 14/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4
1. Aptitud Gerencial Actual:																					2.2
2. Aptitud Gerencial Potencial:																					3.0
3. Rango de Autonomía:																					1.2
4. Efectividad bajo Presión:																					1.8
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la autoridad del ocupante																				
6. Posición Gerencial más Apropiada:	<ul style="list-style-type: none"> - Vigoroso y entregado, con necesidad de alguna autonomía. - Responsable de tareas específicas, donde la eficiencia sea importante. - Conservadoramente competitivo. - Ordenado y combativo, entregado a la causa de su jefe. - A cargo de tareas que demanden el control de la productividad. 																				
7. Tramo de Control Apropiado:	8-10 Subordinados Directos																				
8. Responsabilidades más Afines:	<p>Tipo de puesto: Dirección o alta gerencia en funciones de línea y operaciones de alto volumen de productos o servicios de marca, en mercados de alta competitividad y donde su liderazgo y su capacidad de organización agregan mejora continua.</p> <p>Controlaría o auditoría de centros de utilidad donde es necesaria una documentación rigurosa.</p> <p>Puestos de especialista donde es necesaria la innovación y el orden.</p> <p>Sistemas, informática o contabilidad corporativa donde es necesario su liderazgo y una documentación rigurosa.</p> <p>Ventas, calidad, producción de productos de marca y operaciones de alto riesgo para usuarios múltiples y donde su autoridad y disciplina agregan mejora continua cuando el cambio es impredecible.</p> <p>Puestos donde pueda promover la autoevaluación y los criterios múltiples en la evaluación.</p>																				
9. Necesidad de Poder y Status:	Alta																				
10. Principal Debilidad:	Manejo del cambio																				
11. Principal Fortaleza:	Evaluación																				
12. Dirección Requerida:	<p>Alcances de autoridad a discreción.</p> <p>Medición rigurosa de avance.</p> <p>Relación de trabajo distante.</p> <p>Influencia con base en conocimiento y experiencia.</p> <p>Prevención de tolerancia excesiva.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Nivelación continua de responsabilidad con autoridad.</p> <p>Cuidado de su intervención en el manejo de cambios.</p>																				

Síntesis Gerencial

Nombre: ZULETA BOHORQUEZ JOSE ALBERT

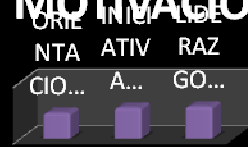
Fecha: 14/12/12

Compañía: ESE HOSPITAL SANTA MINICA

Departamento: RISARALDA

	0	.2	.4	.6	.8	1	.2	.4	.6	.8	2	.2	.4	.6	.8	3	.2	.4	.6	.8	4	
1. Aptitud Gerencial Actual:											3.0											
2. Aptitud Gerencial Potencial:											3.8											
3. Rango de Autonomia:											2.4											
4. Efectividad bajo Presion:											2.6											
5. Tipo de Puesto Gerencial:	Basado en la disciplina del ocupante																					
6. Posicion Gerencial mas Apropiada:	<ul style="list-style-type: none">- Metódico, con necesidad de supervisión.- Responsable de tareas rutinarias, en ambientes de alta exigencia.- Disciplinado, industrioso y cautelosamente emprendedor.- Sistemático, entregado a la causa de su departamento.- A cargo de tareas administrativas, que demandan alta velocidad de respuesta.																					
7. Tramo de Control Apropiado:	6-8 Subordinados Directos																					
8. Responsabilidades mas Afines:	<p>Tipo de puesto: Gerencia intermedia de unidades de negocio en operaciones de alto volumen de productos o servicios genéricos, en mercados de baja competitividad, donde el conocimiento especializado da fuerza al área y agrega competitividad.</p> <p>Especialista con elevada autoridad en áreas de control y sistematización de actividades, procesos específicos y resultados en los que la inspección y fiscalización son importantes.</p> <p>Supervisión operativa y contable en operaciones simples, predecibles y con resultados a corto plazo.</p> <p>Administración de centros de costo en áreas de ventas, finanzas, producción y proyectos.</p> <p>Ventas, calidad y producción de productos o servicios de alto volumen.</p> <p>Investigación y desarrollo en áreas de producción y proyectos.</p> <p>Informática, auditoria y controlaria de costos.</p> <p>Comercialización de productos o servicios genéricos en ambientes predecibles.</p> <p>Puestos donde pueda vigilar detalladamente la implementación de planes y decisiones.</p>																					
9. Necesidad de Poder y Status:	Muy alta																					
10. Principal Debilidad:	Manejo del cambio																					
11. Principal Fortaleza:	Implementación																					
12. Direccion Requerida:	<p>Políticas claras de tareas rutinarias trascendentales.</p> <p>Medición sistemática de avance a distancia.</p> <p>Relación profesional deferente.</p> <p>Influencia con base en indicaciones y sugerencias.</p> <p>Prevención de exceso de autoridad.</p> <p>Documentación sistemática de logros.</p> <p>Nivelación continua de responsabilidad con autoridad.</p> <p>Prever rigidez en el manejo de los cambios.</p>																					

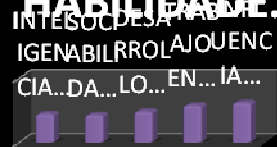
MOTIVACIO...



COMPORTAMI...



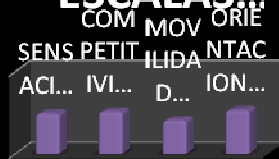
HABILIDADE...



ESTRUTURA...



ESCALAS...



LIDERAZGO

Niveles de Escala:		Puntos
Nivel	Comportamiento	
1	Maneja bien las reuniones	
2	Mantiene a las personas informadas	
3	Promueve la efectividad del equipo	
4	Cuida el grupo	
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	
6	Comunica una visión obligatoria	
TOTAL PUNTOS		

Calcule el promedio	
---------------------	--

LIDERAZGO

Niveles de Escala:		Puntos
Nivel	Comportamiento	
1	Maneja bien las	
2	Mantiene a las personas informadas	
3	Promueve la	
4	Cuida el grupo	
5	Se posiciona a sí	
6	Comunica una visión	
TOTAL PUNTOS		

0	
---	--

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESE HOSPITAL SANTA MONICA DE DOSQUEBRADAS

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN ESTILO DE DIRECCION				
INSTRUCCIONES Para llenar la siguiente lista de verificación, imagínese las situaciones gerenciales que enfrenta rutinariamente la persona a evaluar. Para cada declaración, verifique que la situación descrita si aplica a quien evalúa. Elija sólo una respuesta por declaración, luego marque una X en la casilla que corresponda Muchas veces - Algunas veces - Pocas veces - Ninguna vez				
Describe la Situación				
	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
1. El área de trabajo tiene situaciones de crisis que requieren atención inmediata.				
2. Las tareas del área de trabajo requieren dirección clara, específica y frecuente de estándares, expectativas y responsabilidades de desempeño.				
3. Los conflictos interpersonales y/o grupales son de ocurrencia frecuente en el ambiente laboral.				
4. Debe establecer la confianza y delegar tareas a los subordinados que tienen mucha más experiencia.				
5. Especificar y demostrar estándares de alto desempeño es un método primordial de darle forma a los comportamientos de los subordinados.				
6. Los subordinados necesitan estándares de desempeño explícito pero no solamente dirección y soporte general para cumplir las tareas y las metas.				
7. Un error puede tener serias consecuencias para el grupo de trabajo.				
8. La experiencia, autoridad, o pericia es significativamente mayor que la de sus subordinados.				
9. La terminación del trabajo se apoya más en el respeto mutuo y la lealtad que en los estándares y las metas específicas.				

10. Las tareas y las metas son decididas a través de la discusión y del consenso del grupo.				
11. El contexto del trabajo requiere que los subordinados tomen la iniciativa para hacer que el trabajo se efectúe.				
12. El ambiente laboral permite que los subordinados experimenten, aprendan a partir de los errores, y se desarrollen con el tiempo				

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESE HOSPITAL SANTA MONICA DE DOSQUEBRADAS

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN				
	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
13. Es necesario que se sigan exactamente los pasos y los procedimientos de trabajo en cualquier área.				
14. Para terminar el trabajo se requiere que solicite aportes y cooperación de los subordinados.				
15. Los contactos personales y la integridad del grupo son importantes para hacer que se efectúe el trabajo en cualquier ambiente.				
16. Para hacerle un seguimiento al trabajo y para implementar planes se requieren reuniones frecuentes del grupo.				
17. El ambiente laboral requiere que frecuentemente tome el cargo o efectúe las tareas para resolver los problemas.				
18. Los subordinados pueden establecer sus propias metas y resolver sus propios problemas con una guía limitada de su parte.				
19. Debido a la naturaleza del trabajo y al personal, las personas requieren una dirección frecuente y específica.				
20. Usa técnicas de influencia, tales como compartir las razones principales detrás de las decisiones, para hacer que los subordinados participen.				
21. Los procedimientos laborales en su ambiente requieren la integración de las personas con diversas características personales (por ejemplo: edad, clase social, razas, y experiencia).				
22. Los subordinados solamente requieren retroalimentación sobre el desempeño informal e intermitente.				
23. Su pericia frecuentemente se requiere para terminar los productos y los procesos.				

24. Uno de sus papeles principales con sus subordinados es ayudarles a desarrollarse y a cambiar.				
---	--	--	--	--

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESE HOSPITAL SANTA MONICA DE DOSQUEBRADAS

¿QUÉ TAN A MENUDO HE VISTO A ESA PERSONA MOSTRANDO ESTE COMPORTAMIENTO?	Nunca	Una Vez o Dos Veces	Ocasionalmente
COMPORTAMIENTOS			
1. Podría manejar situaciones para limitar las opciones de otros o para forzarlos a hacer que los recursos deseados estén disponibles.			
2. Encuentra maneras de mejorar la forma de realizar el trabajo; hacer las cosas más rápido, mejor, etc.			
3. Entiende los significados de otros no expresados o mal expresados.			
4. Como un líder, usa estrategias complejas para promover la moral y la productividad del equipo.			
5. Establece estándares claros para el alto desempeño de otros, e insiste en que esos otros cumplan con ellos.			
6. Efectúa dos pasos para influenciar, con cada uno de los pasos adaptados a la audiencia específica.			
7. Da instrucciones o demostraciones con razones o motivos principales como una estrategia de capacitación; hace preguntas o usa los métodos de otros para verificar que los otros han entendido.			
8. Usa la persuasión directa en una discusión o presentación.			
9. Entiende el poder progresivo y las relaciones políticas en una organización (por ejemplo, alianzas, rivalidades), y la manera cómo ellas afectan a la compañía.			
10. Reconoce la cultura, el lenguaje o el estilo organizacional no hablado.			

11. Exige alto desempeño; insiste en el cumplimiento con las ordenes propias en un estilo “ con sentido”.			
12. Toma decisiones, establece prioridades, o selecciona metas basadas en una retribución calculada en inversión.			
13. Comunica una visión obligatoria que genera excitación, entusiasmo y compromiso.			
14. Entiende o usa políticas dentro de la compañía con un sentido claro de la manera cómo éstas afectarán a la organización.			
15. Usa estrategias complejas para promover la efectividad del equipo.			
16. Efectúa análisis costo-beneficio. Hace consideraciones explícitas de las ganancias potenciales. Efectúa análisis para los resultados del negocio.			
17. Presenta una visión balanceada de las fortalezas y debilidades específicas de los otros.			
18. Da instrucciones detalladas y/o demostraciones en el trabajo; indica la forma de hacer la tarea; hace sugerencias específicas y útiles.			
19. Dice firmemente “No” a las solicitudes no razonables, o establece límites para el comportamiento de los otros.			
20. Da instrucciones de la forma de hacerlo; hace sugerencias específicas y útiles a otros.			

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

ESE HOSPITAL SANTA MONICA DE DOSQUEBRADAS

¿QUÉ TAN A MENUDO HE VISTO A ESA PERSONA MOSTRANDO ESTE COMPORTAMIENTO?	Nunca	Una Vez o Dos Veces	Ocasionalmente
COMPORTAMIENTOS			
21. Entiende las razones profundas para los sentimientos, acciones o intereses progresivos o a largo plazo de otros.			
22. Influye indirectamente en otros (por ejemplo, usando expertos o terceras partes).			
23. Desarrolla en la gente con retroalimentación positiva específica, o les da seguridad después de una derrota.			
24. Entiende las razones para el comportamiento organizacional progresivo o los problemas implícitos, oportunidades que afectan a la organización.			
25. Como un líder, se asegura que las necesidades de su propio grupo se satisfagan; protege al grupo y su reputación.			
26. Usa la estructura informal de la organización y aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona tan bien como se desea.			
27. Asume los riesgos calculados de cara a la incertidumbre para incrementar los beneficios.			
28. Entiende bien sea los sentimientos actuales o las declaraciones específicas pero no ambas.			
29. Enseña a la gente a hacer cosas no solamente con las instrucciones de cómo hacerlo sino también con explicaciones concretas de porque hacerlo de esa manera.			
30. Garantiza que otros participen en la misión de unos, los objetivos, la agenda o la política; los modelos de comportamiento deseado como un líder con credibilidad.			
31. Entiende la estructura organizacional de la organización.			

32. Entiende bien sea las emociones presentes o las declaraciones explícitas de otros, pero no ambas.			
33. Persistentemente mantiene a las personas responsables del desempeño contra estándares claros.			
34. Establece metas que se pueden medir, y desafiantes para sí mismo o para los otros y trabaja hacia ellas.			
35. Se posiciona a sí mismo como el líder estableciendo un buen ejemplo y modelando el comportamiento deseado.			
36. Reconoce y usa la cultura corporativa y el lenguaje que producirá los mejores resultados.			
37. Establece las consecuencias y confronta a los otros abierta y directamente acerca de los problemas del desempeño.			
38. Organiza asignaciones apropiadas y útiles, capacitación formal u otras experiencias para fomentar el aprendizaje en los otros.			
39. Entiende tanto las emociones presentes como las declaraciones explícitas de otros.			
40. Compromete recursos significativos y/o el tiempo propio de los otros para obtener los riesgos del negocio calculado.			

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

ESE HOSPITAL SANTA MONICA DE DOSQUEBRADAS

¿QUÉ TAN A MENUDO HE VISTO A ESA PERSONA MOSTRANDO ESTE COMPORTAMIENTO?	Nunca	Una Vez o Dos Veces	Ocasionalmente
COMPORTAMIENTOS			
41. Anticipa el efecto de una acción o el detalle del otro en otros.			
42. Toma dos o más pasos para persuadir a las personas, incluyendo hacer dos o más argumentos diferentes o puntos en una presentación o discusión.			
43. Entiende lo que otros están diciendo y sintiendo abiertamente.			
44. Trabaja a través de múltiples pasos para persuadir a las personas.			
45. Como un líder, obtiene el personal, los recursos y la información necesaria para el grupo.			
46. Toma una única acción para persuadir, pero no hace intentos aparentes para adaptar el método de persuasión al nivel de la audiencia.			
47. Proporciona retroalimentación positiva específica con propósitos de desarrollo.			
48. Entiende porque la organización actúa de la manera que lo hace; cuales son las fuerzas implícitas que afectan a la organización; adentro o afuera.			
49. Directa o públicamente rastrea el desempeño de otros contra estándares claros.			
50. Entiende los pensamientos, intereses o sentimientos no hablados.			
51. Efectúa cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para mejorar el desempeño, sin establecer ninguna meta específica.			

52. Tiene un carisma genuino; comunica una visión obligatoria que genera compromiso a la misión del grupo.			
53. Se refiere a las medidas específicas del desempeño de la línea de referencia comparado con un mejor desempeño en un punto posterior en el tiempo (por ejemplo, “Cuando asumí la dirección, la eficiencia era del 20% - ahora ésta es del 85%”).			
54. Efectúa “coaching” o tutoría a largo plazo con el propósito de fomentar el aprendizaje y el desarrollo de una persona.			
55. Ajusta las presentaciones o mensajes a los que lo escuchan específicamente, anticipándose a las reacciones de otros.			
56. Mantiene estándares visibles de desempeño, y monitorea el desempeño contra estándares claros.			

TOTALES DE FRECUENCIA

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuen				
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4
1	Desea hacer el trabajo bien							
2	Crea sus propias medidas de excelencia							
3	Mejora el desempeño	AUTO OTROS 2+51	0 #¡DIV/0!					
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	AUTO OTROS 34+53	0 #¡DIV/0!					
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	AUTO OTROS 12+16	0 #¡DIV/0!					
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	AUTO OTROS 27+40	0 #¡DIV/0!					
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%

ORIENTACION AL LOGRO

Niveles de Escala:		auto	como me ven}
Nivel	Comportamiento		
1	Desea hacer el trabajo bien		
2	Crea sus propias medidas de excelencia		

3	Mejora el desempeño	0,0%	#¡DIV/0!
4	Establece y trabaja para cumplir con las metas desafiantes	0,0%	#¡DIV/0!
5	Efectúa análisis Costo Beneficio	0,0%	#¡DIV/0!
6	Asume Riesgos Empresariales Calculados	0,0%	#¡DIV/0!
TOTAL PUNTOS			

Calcule el promedio	0,0%	#¡DIV/0!
---------------------	------	----------

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia				
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4
1	Expresa expectativas positivas de persona							
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	AUTO OTROS 18+20	0 #¡DIV/0!					
3	Da razones, y ayuda a otros	AUTO OTROS 7+29	0 #¡DIV/0!					
4	Brinda retroalimentación para estimular	AUTO OTROS 23+47	0 #¡DIV/0!					
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	AUTO OTROS 38+54	0 #¡DIV/0!					
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%

DESARROLLO DE OTROS

Niveles de Escala:		AUTO	COMO ME VEN
Nivel	Comportamiento		
1	Expresa expectativas positivas de persona		
2	Imparte instrucciones de cómo hacerlo	0	#¡DIV/0!

3	Da razones, y ayuda a otros	0	#¡DIV/0!
4	Brinda retroalimentación para estimular	0	#¡DIV/0!
5	Efectúa Coaching o Tutoría a largo plazo	0	#¡DIV/0!
TOTAL PUNTOS			

Calcule el promedio	0	#¡DIV/0!
---------------------	---	----------

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de				
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4
1	Imparte instrucciones (sin puntaje)							
2	Establece límites	AUTO OTROS 1+19	0 #¡DIV/0!					
3	Exige alto desempeño	AUTO OTROS 5+11	0 #¡DIV/0!					
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	AUTO OTROS 49+56	0 #¡DIV/0!					
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	AUTO OTROS 33+37	0 #¡DIV/0!					
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%

DIRECTIVIDAD

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	auto	como me ven
1	Imparte instrucciones		
2	Establece límites	0	#¡DIV/0!
3	Exige alto desempeño	0	#¡DIV/0!
4	Mantiene estándares de desempeño visibles	0	#¡DIV/0!
5	Hace que las personas sean responsables del desempeño	0	#¡DIV/0!
TOTAL PUNTOS			

Calcule el promedio	0	#¡DIV/0!
---------------------	---	----------

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia	Gráfica de Frecuencia de					
Nivel	Comportamiento		de Nivel	0	1	2	3	4	5
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)								

2	Toma una única acción para persuadir	AUTO OTROS 8+46	0 #¡DIV/0!	
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO OTROS 42+44	0 #¡DIV/0!	
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO OTROS 41+55	0 #¡DIV/0!	
5	Usa la influencia indirecta	AUTO OTROS 6+22	0 #¡DIV/0!	
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)			
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0% 12,5% 25,0% 37,5% 50,0% 62,5%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			
Nivel	Comportamiento	Auto	Como me ven
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para persuadir	0	#¡DIV/0!
3	Toma múltiples acciones para persuadir	0	#¡DIV/0!
4	Calcula el impacto		

	de sus acciones o palabras	0	#iDIV/0!
5	Usa la influencia indirecta	0	#iDIV/0!
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			

LIDERAZGO

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones (sin puntaje)		
2	Mantiene a las personas informadas (sin puntaje)		
3	Promueve la efectividad del equipo	AUTO OTROS 4+15	3 #iDIV/0!
4	Cuida el grupo	AUTO OTROS 25+45	6 #iDIV/0!
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	AUTO OTROS 30+35	6 #iDIV/0!
6	Comunica una visión obligatoria	AUTO OTROS 13+52	3 #iDIV/0!
PORCENTAJES DE FRECUENCIA			

LIDERAZGO

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Maneja bien las reuniones		
2	Mantiene a las personas informadas		

3	Promueve la efectividad del equipo	0,375	#iDIV/0!
4	Cuida el grupo	0,75	#iDIV/0!
5	Se posiciona a sí mismo como el líder	0,75	#iDIV/0!
6	Comunica una visión obligatoria	0,375	#iDIV/0!
TOTAL PUNTOS			

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de					
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	5
1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica (sin puntaje)								
2	Toma una única acción para persuadir	AUTO OTROS 8+46	3 # _i DIV/0!						
3	Toma múltiples acciones para persuadir	AUTO OTROS 42+44	6 # _i DIV/0!						
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	AUTO OTROS 41+55	6 # _i DIV/0!						
5	Usa la influencia indirecta	AUTO OTROS 6+22	6 # _i DIV/0!						
6	Usa estrategias de influencia complejas (sin puntaje)								
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%

IMPACTO E INFLUENCIA

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		

1	Establece la intención pero no toma ninguna acción específica		
2	Toma una única acción para persuadir	0,375	#¡DIV/0!
3	Toma múltiples acciones para persuadir	0,75	#¡DIV/0!
4	Calcula el impacto de sus acciones o palabras	0,75	#¡DIV/0!
5	Usa la influencia indirecta	0,75	#¡DIV/0!
6	Usa estrategias de influencia complejas		
Total Puntos			

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:			Frecuencia de Nivel	Gráfica de Frecuencia de					
Nivel	Comportamiento			0	1	2	3	4	
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	AUTO OTROS 28+32	4 #¡DIV/0!						
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	AUTO OTROS 39+43	4 #¡DIV/0!						
3	Entiende los significados	AUTO OTROS 3+50	5 #¡DIV/0!						
4	Entiende los problemas implícitos	AUTO OTROS 17+21	5 #¡DIV/0!						
PORCENTAJES DE FRECUENCIA				0,0%	12,5%	25,0%	37,5%	50,0%	60,0%

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

Niveles de Escala:		Auto	Como me ven
Nivel	Comportamiento		
1	Entiende bien sea la emoción o el contenido	0,5	#¡DIV/0!
2	Entiende tanto la emoción y el contenido	0,5	#¡DIV/0!
3	Entiende los		

	significados	0,625	#¡DIV/0!
4	Entiende los problemas implícitos	0,625	#¡DIV/0!
Total Puntos			

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESE HOSPITAL SANTA MONICA DE DOSQUEBRADAS

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN ESTILO DE DIRECCION				
INSTRUCCIONES Para llenar la siguiente lista de verificación, imagínese las situaciones gerenciales que enfrenta rutinariamente la persona a evaluar. Para cada declaración, verifique que la situación descrita si aplica a quien evalúa. Elija sólo una respuesta por declaración, luego marque una X en la casilla que corresponda Muchas veces - Algunas veces - Pocas veces - Ninguna vez				
Describe la Situación				
	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
1. El área de trabajo tiene situaciones de crisis que requieren atención inmediata.	X			
2. Las tareas del área de trabajo requieren dirección clara, específica y frecuente de estándares, expectativas y responsabilidades de desempeño.	X			
3. Los conflictos interpersonales y/o grupales son de ocurrencia frecuente en el ambiente laboral.		X		
4. Debe establecer la confianza y delegar tareas a los subordinados que tienen mucha más experiencia.	X			
5. Especificar y demostrar estándares de alto desempeño es un método primordial de darle forma a los comportamientos de los subordinados.	X			
6. Los subordinados necesitan estándares de desempeño explícito pero no solamente dirección y soporte general para cumplir las tareas y las metas.		X		
7. Un error puede tener serias consecuencias para el grupo de trabajo.	X			
8. La experiencia, autoridad, o pericia es significativamente mayor que la de sus subordinados.		X		
9. La terminación del trabajo se apoya más en el respeto mutuo y la lealtad que en los estándares y las metas específicas.		X		

10. Las tareas y las metas son decididas a través de la discusión y del consenso del grupo.		X		
11. El contexto del trabajo requiere que los subordinados tomen la iniciativa para hacer que el trabajo se efectúe.		X		
12. El ambiente laboral permite que los subordinados experimenten, aprendan a partir de los errores, y se desarrollen con el tiempo		X		

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESE HOSPITAL SANTA MONICA DE DOSQUEBRADAS

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN				
	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
13. Es necesario que se sigan exactamente los pasos y los procedimientos de trabajo en cualquier área.	X			
14. Para terminar el trabajo se requiere que solicite aportes y cooperación de los subordinados.	X			
15. Los contactos personales y la integridad del grupo son importantes para hacer que se efectúe el trabajo en cualquier ambiente.	X			
16. Para hacerle un seguimiento al trabajo y para implementar planes se requieren reuniones frecuentes del grupo.	X			
17. El ambiente laboral requiere que frecuentemente tome el cargo o efectúe las tareas para resolver los problemas.		X		
18. Los subordinados pueden establecer sus propias metas y resolver sus propios problemas con una guía limitada de su parte.		X		
19. Debido a la naturaleza del trabajo y al personal, las personas requieren una dirección frecuente y específica.		X		
20. Usa técnicas de influencia, tales como compartir las razones principales detrás de las decisiones, para hacer que los subordinados participen.		X		
21. Los procedimientos laborales en su ambiente requieren la integración de las personas con diversas características personales (por ejemplo: edad, clase social, razas, y experiencia).			X	
22. Los subordinados solamente requieren retroalimentación sobre el desempeño informal e intermitente.		X		
23. Su pericia frecuentemente se requiere para terminar los productos y los procesos.		X		

24. Uno de sus papeles principales con sus subordinados es ayudarles a desarrollarse y a cambiar.		X		
---	--	---	--	--